



PROGRAMUL OPERAȚIONAL CAPITAL UMAN 2014 - 2020

Axa prioritară nr. 6 - Educație și competențe

Titlul proiectului: „Creșterea calității programelor de studii universitare prin formarea resursei umane și promovarea culturii antreprenoriale în rândul studenților” – ProForm, POCU/379/6/21/, Cod SMIS 2014+: 124981

Pedagogie și Didactică

Vol. 2

STRATEGII MODERNE DE FORMARE A CADRELOR DIDACTICE PENTRU PREDAREA ANTREPRENORIATULUI

Viorel Robu

Liliana Măță

Roxana Mironescu



Presa Universitară Clujeană

VIOREL ROBU

LILIANA MÂȚĂ

ROXANA MIRONESCU

**STRATEGII MODERNE DE FORMARE
A CADRELOR DIDACTICE
PENTRU PREDAREA
ANTREPRENORIATULUI**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2020

Autori: Viorel Robu, Liliana Mâță, Roxana Mironescu

Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău

Notă: Autorii au avut contribuții egale la elaborarea lucrării.

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Venera-Mihaela Cojocariu

Conf. univ. dr. ing. ec. Costel Ceocea

Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău

Consilier editorial, copertă: Daniela Florescu

Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău

ISBN 978-606-37-0848-0

© 2020 Autorii volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorilor, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Tehnoredactare computerizată: Cristian-Marius Nuna

Universitatea Babeș-Bolyai

Presa Universitară Clujeană

Director: Codruța Săcelean

Str. Hasdeu nr. 51

400371 Cluj-Napoca, România

Tel./fax: (+40)-264-597.401

E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro

<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

Colecția Pedagogie și Didactică
este coordonată de Roxana S. Timofte și Liliana Măță.

Prezenta lucrare face parte din seria de module pentru dezvoltarea profesională a cadrelor didactice universitare elaborată în cadrul proiectului **Creșterea calității programelor de studii universitare prin formarea resursei umane și promovarea culturii antreprenoriale în rândul studenților – ProForm POCU/379/6/21, cod MySMIS – 124981**, proiect co-finanțat din FONDUL SOCIAL EUROPEAN prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, Axa prioritară nr. 6 – Educație și competențe, Prioritatea de investiții – 10.ii. Îmbunătățirea calității și eficienței și accesul la învățământul terțiar și a celui echivalent în vederea creșterii participării și a nivelului de educație, în special pentru grupurile defavorizate.

Obiectivul general al proiectului:

1. combaterea abandonului universitar și creșterea atractivității învățământului terțiar în cadrul a cinci universități (Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava – beneficiar, Universitatea de Medicină și Farmacie „Grigore T. Popa” Iași, Universitatea din Craiova, Universitatea „Danubius” din Galați, Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău ca parteneri) prin intermediul unui pachet complex de acțiuni unitare și corelate;
2. perfecționarea profesională a personalului didactic în scopul furnizării programelor de studii prin metode moderne de predare-învățare, precum și în scopul participării la dezvoltarea unor oferte educaționale cu grad ridicat de inovare și cu o importantă componentă aplicativă;
3. elaborarea a cinci cursuri complementare programelor de licență axate pe formarea de competențe antreprenoriale cu ajutorul unor experiențe de învățare de calitate dezvoltate în parteneriat cu mediul privat;
4. furnizarea unor noi oferte educaționale împreună cu măsuri de atragere și fidelizare a tinerilor defavorizați în programele de studii terțiare universitare.

Rezultate estimate:

1. 83 de profesori vor dobândi competențe profesionale adaptate sistemelor moderne de educație și vor fi pregătiți să-și îndeplinească rolul social.
2. 441 de studenți vor absolvi învățământul terțiar universitar cu un bagaj de cunoștințe, aptitudini și competențe care să le permită angajarea într-o activitate economică antreprenorială.
3. 200 de studenți din grupurile vulnerabile vor fi sprijiniți să finalizeze programul de studii la care au fost înscriși și vor primi astfel o șansă în plus la o viață activă de succes.
4. cinci instituții de învățământ superior din regiuni mai slab dezvoltate ale României își vor îmbunătăți portofoliul de oferte educaționale cu un curs modern, atractiv, care oferă studenților posibilitatea de a dobândi un set de competențe utile pentru viața profesională.



Proiect co-finanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020

PARTENERI AI PROIECTULUI
 Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava
 SIVECO Romania SA București
 Universitatea de Medicină și Farmacie „Gr. T. Popa” Iași
 Universitatea din Craiova
 Universitatea „Danubius” din Galați
 Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău

CREȘTEREA CALITĂȚII PROGRAMELOR DE STUDII UNIVERSITARE PRIN FORMAREA RESURSEI UMANE ȘI PROMOVAREA CULTURII ANTREPRENORIALE ÎN RÂNDUL STUDENȚILOR – PROFORM POCU/379/6/21/ Cod SMIS 2014 - 124981



OBIECTIV GENERAL

Combaterea abandonului universitar și creșterea atractivității învățământului terțiar în cadrul a 5 universități partenerie prin intermediul unui pachet complex de acțiuni unitare și corelate care vizează perfecționarea profesională a personalului didactic în scopul furnizării programelor de studii prin metode moderne de predare-învățare dar și în scopul participării la dezvoltarea unor oferte educaționale cu grad ridicat de inovare și cu o importantă componentă aplicativă, urmată de elaborarea a 5 cursuri complementare programelor de licență axate pe formarea de competențe antreprenoriale cu ajutorul unor experiențe de învățare de calitate dezvoltate în parteneriat cu mediul privat și finalizată cu furnizarea noii oferte educaționale împreună cu măsuri de atragere și fidelizare a tinerilor defavorizați în programele de studii terțiare universitare.

REZULTATE ESTIMATE

83 de profesori vor dobândi competențe profesionale adaptate sistemelor moderne de educație și vor fi mai pregătiți să-și îndeplinească rolul social;
 441 de studenți vor absolvi învățământul terțiar universitar cu un bagaj de cunoștințe, aptitudini și competențe care să le permită angajarea într-o activitate economică antreprenorială;
 200 de studenți din grupurile vulnerabile vor fi sprijiniți să finalizeze programul de studii la care au fost înscriși și vor primi astfel o șansă în plus la o viață activă de succes;
 5 instituții de învățământ superior, din regiuni mai slab dezvoltate ale României, își vor îmbunătăți portofoliul de oferte educaționale cu un curs modern, atractiv, care oferă studenților posibilitatea de a dobândi un set de competențe utile pentru viața profesională.

Perioada de implementare: 28 mai 2019 – 27 mai 2021

Valoarea totală a proiectului : 6 845 959,60 lei



CUPRINS

<i>Prefață</i>	7
----------------------	---

PARTEA I. UTILIZAREA CALCULATORULUI

ÎN ACCESAREA ȘI PRELUCRAREA INFORMAȚIEI

SPECIFICE ANTREPRENORIATULUI	17
------------------------------------	----

MODULUL 1. Integrarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în activitățile instructiv-formative din domeniul antreprenoriatului	19
---	----

MODULUL 2. Instrumente de comunicare și colaborare în educația antreprenorială	46
---	----

MODULUL 3. Aspecte referitoare la utilizarea calculatorului în condiții etice și de securitate	66
---	----

BIBLIOGRAFIE	78
--------------------	----

PARTEA a II-a. INTERDISCIPLINARITATE ȘI DEZVOLTARE

PERSONALĂ A CADRELOR DIDACTICE UNIVERSITARE	83
---	----

MODULUL 1. Semnificația și rolul dezvoltării personale în contextul formării cadrelor didactice din învățământul superior	84
---	----

MODULUL 2. Modele și strategii de dezvoltare personală	94
--	----

MODULUL 3. Metode și tehnici pentru dezvoltarea personală	99
---	----

BIBLIOGRAFIE	113
--------------------	-----

PARTEA a III-a. STRATEGII DIDACTICE MODERNE PENTRU

DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ÎN DOMENIUL

ANTREPRENORIAL	115
----------------------	-----

MODULUL 1. Delimitări conceptuale	116
---	-----

MODULUL 2. Strategii didactice moderne pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial	119
---	-----

MODULUL 3. Criterii de clasificare a metodelor și a tehnicilor interactive	137
MODULUL 4. Descrierea metodelor și a tehnicilor interactive de predare a noțiunilor specifice antreprenoriatului	139
MODULUL 5. Rolul cadrului didactic universitar în integrarea metodelor interactive	173
BIBLIOGRAFIE	180
PARTEA a IV-a. COMPETENȚE ANTREPRENORIALE	183
MODULUL 1. Inițierea unei afaceri	185
MODULUL 2. Echipa	209
MODULUL 3. Politica de promovare	233
MODULUL 4. Surse de finanțare	237
MODULUL 5. Conceptul de produs	245
MODULUL 6. Strategia de marketing	250
MODULUL 7. Planul de afacere	262
BIBLIOGRAFIE	284

Prefață

Din nou despre (re)formarea continuă a profesorului

În volumul de eseuri de pedagogie socială intitulat *Educația, profesorul și vremurile* (2009, pp. 159-255), Gabriel Albu abordează în maniera sa socratică deja (re)cunoscută mai multe probleme specifice universului spiritual al dascălului contemporan prins în menghinea a numeroase tendințe și dileme: birocratizarea, centrarea actului didactic pe înțelegere, pe probleme și pe metode, relația cu părinții elevilor, comunicarea, oglinda sinelui, formarea și dezvoltarea personalității, obstacole psihologice care pot apărea în formarea profesională inițială, propriile vise pe care un dascăl le are, lecția onestității, contagiunea educativă s.a. Unele dintre aceste probleme sunt mai vechi (de exemplu, relația cu părinții elevilor sau comunicarea), în timp ce altele sunt mai noi prin formă și/sau conținut (de exemplu: centrarea procesului instructiv-educativ pe înțelegere, pe probleme și pe metode, oglinda sinelui și formarea personalității, obstacole psihologice care pot greva formarea profesională inițială, propriile vise pe care un dascăl le are, lecția onestității, contagiunea educativă). Dincolo de caracterul holist al abordării problematicilor și al interacțiunilor dintre acestea, se remarcă interesul pentru profesor (destul de rar vizat în scrierile pedagogice actuale, excedate de centrarea pe elev), cu sterile, idealurile și valorile sale în contextul și restricțiile societății contemporane. Reluarea lecturii acestei apariții editoriale la care ne-am referit ne-a adus, într-o manieră ciudată, în apropierea conținutului prezentului volum deși, aparent, cele două producții sunt extrem de diferite. Avem sentimentul difuz că pledoaria autorului pentru „profesorul care este, de fapt, nu atât cel care știe și pretinde că știe multe, cât cel care înțelege (și vrea să înțeleagă cât mai) multe” (2009, p. 175) este deschiderea perfectă pentru lucrarea intitulată **STRATEGII MODERNE DE FORMARE**

A CADRELOR DIDACTICE PENTRU PREDAREA ANTREPRENORIATULUI, care are caracteristicile unui suport de curs destinat formării cadrelor didactice universitare. În cele ce urmează, redăm o serie de argumente în sensul la care ne-am referit.

Întreaga problematică a suportului de curs este una foarte actuală, în acord atât cu evoluția și cerințele pieței muncii, în general și ale celei românești, în particular (o piață concurențială, imperfectă, contractuală, puternic segmentată, cu un grad ridicat de eterogenitate și caracterizată printr-o anumită rigiditate), cât și cu nevoile de formare ale diverselor categorii de actanți (profesori, formatori, antreprenori, manageri, instructori, cercetători, mentori) care interacționează/vor interacționa cu tinerii din perspectiva educației antreprenoriale. Lucrarea pe care o analizăm răspunde uneia dintre finalitățile cheie ale educației actuale, și anume aceea de a-i pregăti pe profesori și, implicit, pe studenți/masteranzi pentru timpul prezent și pentru cel viitor care are exigențe specifice, uneori necunoscute. Lucrarea răspunde funcțiilor socială și economică ale educației prin perspectiva integrării socio-profesionale a tinerelor generații, în vederea inzestrării acestora cu setul de competențe necesare rezolvării problemelor actuale și depășirii provocărilor care vor apărea în perspectivă.

Tematica suportului de curs la care ne referim este foarte bine identificată, calibrată și dezvoltată, cele patru părți ale volumului corelând aspecte fundamentale ale procesului de formare și dezvoltare a setului de competențe integrate sferei antreprenoriale.

Suportul de curs se deschide cu **partea I**, în raport cu care apreciem ca *deosebit de interesantă și inteligentă* plasarea, în prima parte a abordării, a *perspectivei utilizării calculatorului în educația antreprenorială*. Autorii realizează analiza punctuală a unor aspecte sensibile și relevante pentru acest demers, cum sunt: integrarea calculatorului și a mijloacelor de comunicare/informare în activitățile instructiv-formative din domeniul antreprenoriatului; instrumente de comunicare și colaborare în educația antreprenorială; aspecte referitoare la utilizarea calculatorului în condiții

etice și de securitate. Întreaga analiză este conectată cu și realizată prin raportare la specificul societății informaționale globale, cu toate aspectele sale definitorii și, mai ales, cu toate elementele de impact specifice. Analizele conceptuale fine, de la noțiuni cu sferă de cuprindere relativ mai restrânsă (de exemplu, instruirea *online*) până la noțiuni integratoare (de exemplu, sistemul integrat de învățare), fundamentează pragmatic demersul ulterior, precum și aplicațiile propuse. De o reală utilitate pentru cunoașterea și înțelegerea complexității procesului de formare în domeniul antreprenoriatului sunt proiectele europene și internaționale prezentate și valorificate ca argumente pentru integrarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în domeniul educației. Se remarcă prezentarea punctelor tari și a riscurilor asociate utilizării calculatorului, precum și a tehnologiilor de informare și comunicare în procesul instructiv-educativ desfășurat în sistemul de învățământ pre-universitar și în mediul academic. Analiza avantajelor și a limitelor integrării tehnologiilor de informare și comunicare în procesul instructiv-formativ contemporan degajă relevanță nu doar din punct de vedere cognitiv, ci, mai ales, din perspectiva impactului pe care îl are în planul achiziționării și al modelării atitudinilor echilibrate, etice și înțelepte din partea utilizatorilor acestor instrumente, dincolo de orice alte finalități practice.

Considerăm că trecerea în revistă a unor instrumente deja foarte cunoscute și utile prezentărilor academice/profesionale individuale (de exemplu: aplicația *PowerPoint*, ilustrațiile de tip *SmartArt*, *Excel*, *Access*, *hyperlink*-urile către pagini *web*, clipurile audio-video, aplicațiile dinamice de tipul *Prezi*) exprimă o abordare pragmatică a conținuturilor propuse. În același spirit, acestea sunt completate cu substanțiale analize asupra instrumentelor pentru comunicare și colaborare bazate pe Internet, în special cele de tipul *social media*: *website*-uri, precum *Facebook*, *Google+*, *MySpace*, *ResearchGate*, *Twitter*; instrumente pentru *blogging/microblogging* și *networking* social, precum *Google+*, *Facebook*, *Flickr*, *hi5*, *Instagram*,

LinkedIn, MySpace, Netlog, QZone, Pinterest, Twitter, Twoo, WhatsApp, YouTube ș.a.; instrumente *online* care permit comunicarea instantă (de exemplu, *Google Talk* sau *Skype*) sau cele utilizate în scopuri de comunicare și colaborare (de exemplu, *Academia.edu*); aplicații *web* de tip *wiki*, *BibMe*, *CiteULike*, *Dropbox*, *Facebook*, *Google+*, *LinkedIn*, *myExperiment*, *ResearchGate*, *Scribd*, *Skype*, *Twitter*, *WebCT*, *WordPress* s.a.; site-uri utilizate în scopul *networking*-ului social (de exemplu, *Facebook* sau *Messenger*). Toate aceste aplicații și instrumente sunt însoțite, în același spirit de moderație și echilibru, de evidențierea avantajelor și a limitelor în utilizare. În contextul în care criza valorilor societății umane are un impact global, era de așteptat, inevitabil, ca aspectele etice să greveze și domeniul integrării și al utilizării calculatorului în educație. Ideea după care „Știința fără conștiință nu este decât o ruină a sufletului” (Fr. Rabelais) este cu atât mai actuală astăzi, într-o lume greu de imaginat fără computer și fără facilitățile oferite de acesta, decât în vremea în care a fost formulată. Așa se explică fundamentarea conceptuală și dezvoltarea eticii în domeniul utilizării computerului și a Internetului. Cazurile punctuale de încălcare a principiilor și a normelor eticii aplicate în domeniul tehnologiilor moderne de informare și comunicare, pe care autorii le prezintă, sporesc valoarea practică a ofertei editoriale pe care o analizăm și interesul atât față de utilizarea „curată” a aplicațiilor *off-* sau *online*, cât și asupra măsurilor care trebuie adoptate pentru ca tinerii utilizatori (dacă nu, desigur, toți utilizatorii !) să nu încalce normele etice aflate în vigoare. Problematicile referitoare la *copyright*, drepturile de autor și Legea nr. 8/1996 privind protecția programelor pentru calculator în România vin ca o dezvoltare logică, necesară și extrem de utilă a analizelor precedente, fiind integrate dimensiunii managementului securității informațiilor.

Partea a II-a a volumului adâncește în mod semnificativ dimensiunea sa acțională, practic-formativă. De notat este faptul că întreaga formare propusă are ca reper teoretic *dezvoltarea personală a cadrului didactic universitar*, căreia literatura de specialitate autohtonă nu îi acordă

întotdeauna atenția necesară. De exemplu, în programele de formare profesională continuă pentru cariera didactică (definitivat, gradul II și gradul I), nu există evidențiate competențe, tematică sau zone de interes în această direcție decât la nivelul examenului pentru definitivat, în cazul căruia, doar pentru competențele profesionale necesare cadrului didactic debutant (educator/institutor/profesor pentru învățământul preșcolar), se face referire la competența 2.8. – *Managementul carierei și al dezvoltării personale*. Este de la sine înțeles că, în acest context, dezvoltarea personală rămâne, mai degrabă, un demers asumat individual, subsumat eforturilor orientate spre educația permanentă și individualizat ca pondere, strategii și impact prin raportare la propria motivație și la resursele fiecărui cadru didactic.

După o analiză punctuală și bine realizată a semnificațiilor noțiunii referitoare la dezvoltarea personală, care este însoțită de sublinierea efectelor favorabile ale acestui demers, se evidențiază prezentarea unor *modele pentru dezvoltarea personală*. Faptul că acestea sunt însoțite de exerciții cu un caracter (auto)reflexiv permite adâncirea dimensiunii referitoare la autocunoaștere și la identificarea de către dascăli a unor modalități concrete pentru dezvoltarea propriei lor personalități. Componenta de maximă relevanță și impact asupra dezvoltării personale o reprezintă setul celor șase *metode și tehnici pentru dezvoltarea personală*, care sunt analizate teoretic, dar, mai ales, ilustrate cu aplicații special concepute pentru cadrele didactice. Aplicațiile prezentate în a doua parte a lucrării oferă cadrelor didactice posibilitatea să identifice specificul metodelor și al tehnicilor destinate dezvoltării personale pe tot parcursul carierei, să le adapteze și să le aplice pentru ele însele, să își formeze capacitatea de utilizare a sistematică a acestora pentru ca, ulterior, să le integreze atât în activitățile educative pe care le desfășoară în general cu studenții/masteranzii, cât și în educația antreprenorială. În spiritul pragmatic care este caracteristic întregului volum, partea a II-a se încheie cu oferirea unui model pentru *elaborarea planului de dezvoltare personală*.

Parcursul **părții a III-a** ne permite să constatăm o abordare logică firească a problematicei, care coboară în mod deductiv și ajunge în planul de maxim interes pentru cadrele didactice universitare și formatori, și anume acela al *strategiilor didactice moderne utilizate pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial*. Reamintirea conținutului noțional al unor concepte de bază din domeniul teoriei și metodologiei instruirii, cum sunt metoda, procedeul, metoda interactivă, strategia didactică, metodologia didactică, modernizarea metodologiei didactice, asigură temelia științifică a aplicațiilor propuse ulterior. Este de subliniat maniera interactivă în care sunt propuse conținuturile, inclusiv cele teoretice, în deplin acord cu principiile promovate pe parcursul întregului volum. Acest aspect este mai rar întâlnit în cursurile de formare, mai ales cele care au drept grup țintă cadrele didactice din mediul universitar. Intenția declarată a autorilor este asigurarea unui acord între demersul formativ și schimbare (înțeleasă generic), scop care exprimă aspirația potrivit căreia metodologia didactică trebuie să fie consonantă cu toate modificările și transformările survenite în ceea ce privește finalitățile educației, conținuturile învățământului, respectiv noile cerințe ale societății durabile și ale beneficiarilor investițiilor educative, precum și dorința ca procesul de învățare să aibă o dominantă participativă, activă și creativă.

Analizele comparative directe dintre metodele didactice tradiționale și cele moderne, pedagogia clasică și cea interactivă sunt menite să reliefeze avantajele psihopedagogice și sociale ale celor din a doua categorie, să declanșeze și să susțină eforturile cadrelor didactice orientate spre înnoirea atitudinală și metodologică, să descătușeze creativitatea în domeniul didactic de barierele contraproductive, să rafineze practicile formative, să genereze plăcerea de a colabora atât în rândul studenților/masteranzilor și al altor categorii de beneficiari ai eforturilor formative, cât și în rândul profesorilor/formatorilor, să amplifice eforturile axate pe dezvoltarea personală și profesională și să îmbunătățească rezultatele demersurilor care urmăresc formarea inițială și învățarea pe tot parcursul vieții. Ilustrarea

criteriilor în funcție de care este realizată clasificarea metodelor didactice interactive permite generarea unui tablou cuprinzător al acestora, precum și integrarea lor în diferite categorii cu valoare practică operațională.

Un alt punct de interes maxim al celei de-a treia părți al prezentului volum este generat și susținut de includerea modulului al IV-lea, în care se oferă *descrierea unui număr semnificativ de metode și tehnici interactive ce pot fi utilizate în realizarea educației antreprenoriale*. Inspirată și foarte bine operată, selectarea metodelor prezentate s-a realizat după criterii referitoare la relevanța formativă și posibilitatea utilizării eficiente în practică promovate de către autori români de referință, în acord cu nevoile de formare ale utilizatorilor cursului: a) *zece tehnici bazate pe evocarea cunoștințelor și a experiențelor anterioare* – Tehnica Gândiți–Lucrați în perechi–Comunicați, tehnica „hârtia de un minut”, masa rotundă simultană, cercul (variante orală mesei rotunde), cercul Interior-Exterior („Partida de ceai a Pălărierului Nebun”), scrierea liberă, tehnica bazată pe graffiti, copacul ideilor, vânătoarea de comori (Găsește pe cineva care știe !), categorizarea; b) *19 tehnici bazate pe construcția mentală a înțelegerii prin formularea de judecăți și raționamente* – organizarea argumentelor, diagrama susținerii punctelor de vedere, diagrama elaborării unui eseu, cactusul greșelilor, mineritul textului, lanțul „S” al interpretărilor, deducerea consecințelor, săgețile generative, pălăria reflexive, pânza de păianjen a argumentelor, steaua de mare, diagrama Venn a conceptelor, matricea de comparare, organizatorul grafic de tip cauză-efect, cascada întrebărilor, jurnalul cu dublă intrare, farfuria zburătoare, analiza SWOT, harta cognitivă aplicată; c) *13 tehnici bazate pe reflecție* – cvintetul, exercițiile de scriere reflexive, eseul de cinci minute, eseul de zece minute, eseul cu argumente pro și contra, tehnicile bazate pe analiza prospectivă, cartoanele colorate, trierea aserțiunilor, sintetizarea, anunțul de mică publicitate, tehnica fotolimbajului, ghicitorile, turul galeriei; d) *cinci metode interactive pentru fixarea și sistematizarea cunoștințelor și verificarea/evaluarea alternative* – hărțile conceptuale de tip „pânză de păianjen”, harta conceptuală ierarhică, harta conceptuală liniară, sistemele de hărți conceptuale, metoda RAI.

Diversitatea metodelor și a tehnicilor prezentate, gradul sporit de aplicabilitate, compatibilitatea lor deplină cu demersul specific educației antreprenoriale le transformă în ancore acționale extrem de utile pentru cadrele didactice și beneficiarii demersurilor instructiv-formative. Felul în care sunt generate și oferite o serie de sugestii cu privire la rolul cadrului didactic universitar în integrarea metodelor interactive exprimă cunoaștere și echilibru metodologic din partea formatorului. Dintre aspectele cele mai importante care trebuie urmărite în acest context, reținem: realizarea unui climat favorabil pentru aplicarea metodelor interactive; generarea și managerierea colaborării; organizarea atmosferei de învățare; încurajarea evaluării reciproce și a autoevaluării; crearea unui climat educativ care să stimuleze trecerea de la competiție la colaborare. Autorii pun sub lupa rațiunii limitele procesului de valorificare a metodelor didactice interactive și prezintă condițiile care contribuie la creșterea eficienței învățării prin colaborare. Aceste aspecte demonstrează o abordare teoretică și practică realistă, care este centrată pe beneficiarii procesului formativ și răspunde dezideratului dezvoltării personale dinamice.

Conținutul **părții a IV-a** se pliază într-o modalitate adecvată pe problematica specifică antreprenoriatului. Una dintre întrebările semnificative adresate și care îndeamnă la reflecție în acest context este cea care se referă la certitudinea opțiunii reale pentru cariera profesională în domeniul antreprenoriatului. Demersurile specifice consilierii psihologice și vocaționale pot să îi ajute pe tineri în efortul pe care îl depun în vederea autocunoașterii și a pregătirii pentru adoptarea unei decizii bine cristalizate și a unui plan de carieră coerent. În acest sens, prin ultima parte a volumului pe care îl analizăm, tinerii pot avea acces la informații care sunt absolut necesare pentru pregătirea în domeniul antreprenorial într-o manieră interactivă. Informațiile pe care le oferă partea a IV-a pot constitui un real suport pentru posibilele demersuri acționale ulterioare.

Modulele propuse – inițierea unei afaceri, echipa, politica de promovare, sursele de finanțare, conceptul referitor la produs, strategia de marketing,

planul de afacere dezvăluie succesiv aspecte semnificative și relevante pentru parcursul antreprenorial. Unele dintre dimensiunile psihosociale și economice ale antreprenoriatului, cum sunt munca în echipă, *team building*-ul, spiritul antreprenorial, trăsăturile definitorii ale antreprenorului de succes, avantajele și dezavantajele antreprenoriatului, riscurile care trebuie evitate în activitatea antreprenorială, portofoliul pentru prezentarea personală etc. accentuează componenta practică, acțională și aplicativă a formării competențelor în domeniul antreprenorial. În ultimul modul, autorii prezintă detaliat un model-cadru care poate fi utilizat în vederea întocmirii unui plan de afaceri realist și convingător. Modelul inclus contribuie, de asemenea, la valoarea aplicativă a volumului.

„Faptele dau rangul cuvintelor” ne reamintește Gabriel Albu (*op. cit.*, 2009, p. 208). În același spirit, așteptăm ca utilizarea acestui suport de curs să producă efectele pozitive dorite și așteptate prin valorificarea sa de către beneficiarii cunoscuți, dar și de către cei necunoscuți care sunt atrași doar de valoarea sa intrinsecă – teoretică și, mai ales, aplicativă.

Bacău, 17.03.2020

Prof. univ. dr. Venera-Mihaela COJOCARIU,
Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic,
Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău

Partea I

UTILIZAREA CALCULATORULUI ÎN ACCESAREA ȘI PRELUCRAREA INFORMAȚIEI SPECIFICE ANTREPRENORIALULUI

Conținut:

- I.1. Integrarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în activitățile instructiv-formative din domeniul antreprenoriatului
- I.2. Instrumente de comunicare și colaborare în educația antreprenorială
- I.3. Aspecte referitoare la utilizarea calculatorului în condiții etice și de securitate

Competențe:

Profesionale:

C.1.3. Identificarea și utilizarea strategiilor didactice specifice disciplinelor predate și a tehnologiilor moderne de comunicare, care să asigure progresul cursanților

Transversale:

CT3. Utilizarea unor metode și tehnici eficiente de învățare pe tot parcursul vieții, în vederea formării și dezvoltării profesionale continue și adaptării competențelor profesionale la dinamica contextului profesional și social

Obiective operaționale:

După parcurgerea disciplinei, cursanții vor fi capabili:

- să definească conceptele uzuale din aria educației asistate de calculator și a tehnologiilor de comunicare/informare;
- să clasifice modalitățile de realizare a instruirii asistate de calculator și tehnologiile de informare și comunicare în funcție de utilitatea lor practică în raport cu integrarea pe piața muncii a absolvenților pro-

gramelor de studii superioare, precum și cu educația pe tot parcursul vieții;

- să argumenteze impactul pe care instruirea asistată de calculator și tehnologiile de informare și comunicare îl au asupra dezvoltării societății contemporane din punct de vedere economic, precum și asupra evoluției sectorului antreprenorial;
- să exemplifice modalitățile practice în care instruirea asistată de calculator și tehnologiile de informare și comunicare pot fi integrate în predarea-învățarea de către studenți a noțiunilor specifice domeniului antreprenorial, precum și în evaluarea achizițiilor;
- să identifice limitele utilizării calculatorului și a tehnologiilor de comunicare/informare utilizate în educația antreprenorială pentru studenți, precum și în accesarea și prelucrarea informațiilor specifice antreprenoriatului;
- să exemplifice modalitățile practice în care calculatorul și tehnologiile de informare și comunicare pot fi utilizate în condiții etice și de securitate pentru accesarea și prelucrarea informațiilor specifice antreprenoriatului.

Concepte cheie: instruire asistată de calculator, tehnologii de informare și comunicare, instrumente de comunicare și colaborare prin Internet, aplicații multimedia, utilizarea calculatorului în condiții etice, managementul securității informațiilor

MODULUL 1.

Integrarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în activitățile instructiv-formative din domeniul antreprenoriatului

Introducere

Digitalizarea masivă a tuturor sectoarelor societății post-industriale a condus la noi provocări în domeniul educației. Viața de zi cu zi, gestionarea carierei profesionale și dinamica întregii societăți umane se caracterizează prin ritmuri din ce în ce mai alerte, care cer adaptarea rapidă și flexibilă a individului uman la o varietate de sarcini cognitiv-intelectuale, profesionale și sociale. În societatea globală, care este marcată de imperativul cunoașterii în contextul globalizării economice și al competitivității, precum și de revoluția informațională, devine tot mai imperioasă necesitatea colectării, prelucrării, stocării și a utilizării în diverse contexte de învățare, ocupaționale sau sociale a unui volum din ce în ce mai mare de informații.

În celebra sa carte, *Future Shock/Șocul Viitorului*, apărută în anul 1970 în SUA, viitorologul A. Toffler (autorul altor două *bestsellers*-uri și anume *The Third Wave. The Classic Study of Tomorrow/ Al Treilea Val. Previzțiuni despre Viitor* – 1980, respectiv *Powershift. Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century/Puterea în Mișcare. Cunoașterea, Bogăția și Violența în Pragul Secolului XXI* – 1990) semnală accelerarea fără precedent a schimbărilor în evoluția societății umane moderne. Toffler a utilizat într-un mod metaforic și sugestiv termenul *val*, pentru a se referi la impactul social global pe care îl au schimbările care perturbau existența obișnuită a indivizilor umani și prefigurau apariția civilizației informaționale, care a înlocuit-o pe cea industrială. Aceste schimbări urmau să fie grăbite de progresele din domeniul tehnologiei informațiilor și să genereze o revoluție post-industrială în economie (în care mașinile *inteligente* vor fi exploatate

pentru munca brută) și în dinamica de ansamblu a societății globale. După aproape un sfert de secol mai târziu, H. B. Maynard Jr. și S. E. Mehrtens, doi dintre continuatorii liniei de reflecție vizionară inițiată de către Toffler, publicau monografia *The Fourth Wave. Business in the 21st Century/Al Patrulea Val. Afacerile în Secolul 21* (1993), în care argumentau apropierea unui nou val al progresului societății umane. Acesta se datora revoluției cunoașterii izvorâtă din valorificarea imaginației, intuiției și a potențialului creativ al indivizilor umani. În domeniul tehnologiei informațiilor, al patrulea val a însemnat dezvoltarea domeniului inteligenței artificiale. Proiectarea mașinilor care gândesc și a sistemelor *software* (bazate pe inteligența artificială) și extinderea la scară largă a acestora, precum și proliferarea sistemelor inteligente de management al informațiilor și comunicațiilor au revoluționat atât domeniul informaticii, cât și industria și sectorul serviciilor, vorbindu-se despre societatea informațională globală (engl. *global information society*).

Proliferarea tehnologiilor de informare și comunicare și utilizarea la scară largă a acestora au un impact pozitiv din punct de vedere social, economic și cultural. Acesta poate fi structurat pe următoarele direcții ale transformării și dezvoltării societății umane globale (Iancu, 2005): a) schimbarea modului în care comunicăm; b) schimbarea modului în care dispunem de informații și cunoștințe; c) transformarea modului în care învățăm; d) transformarea naturii pieței comerciale globale și a modului în care facem comerț; e) schimbarea modului în care muncim; f) transformarea practicilor din domeniul asistenței medicale și al sănătății; g) transformarea modului în care proiectăm și fabricăm bunuri; h) transformarea modului în care poate fi realizată cercetarea științifică; i) transformarea relației dintre om și mediul înconjurător; j) schimbări în domeniul administrației publice și al managementului organizațional.

Indiferent de sectorul de activitate în care operează, agenții economici au nevoie de angajați înzestrați cu un nivel solid al cunoștințelor și al deprinderilor transferabile, capabili să sintetizeze și să evalueze rapid

un flux foarte mare de informații, să gândească critic, să rezolve o varietate de probleme practice și să adopte ferm decizii într-un timp scurt (Gilbert, 2007). În acest context, calculatorul și tehnologiile de informare și comunicare, prin avantajele pe care le oferă, reprezintă instrumente indispensabile pentru procesul învățării pe tot parcursul vieții, al dezvoltării profesionale și personale și, prin acestea, pentru sarcina adaptării la provocările societății post-industriale. În ultimele decenii, în literatura din domeniul științelor educației, s-a dezvoltat o direcție de investigație aparte care se preocupă de modalitățile în care calculatorul și tehnologiile de informare și comunicare pot fi integrate și valorificate în procesul instructiv-educativ care are loc în sistemul de învățământ obligatoriu, precum și la nivelurile secundar și superior. Ideea potrivit căreia, în contextul noii economii globale care caracterizează societatea post-industrială, educația continuă (pe tot parcursul vieții) a viitoarelor generații de contributori la dezvoltarea economică, socială și culturală nu poate avea loc fără formarea competențelor de bază și perfecționarea abilităților în domeniul utilizării calculatorului și a tehnologiilor de informare, comunicare și colaborare a fost consistent argumentată. Mai multe concepte cu valoare practic-aplicativă, precum instruirea asistată de calculator, *software*-ul educativ, instrumentele de comunicare și colaborare prin Internet, *social media*, produsele multimedia, învățarea de la distanță (*e-learning*-ul), platformele educative etc. au generat o atenție din ce în ce mai mare din partea cercetărilor din diverse domenii științifice, personalului didactic, specialiștilor în dezvoltarea afacerilor, managementul resurselor umane, dezvoltarea organizațională, dar și din partea marilor companii.

În ultimele două decenii, tehnologiile de informare și comunicare au cunoscut o dezvoltare exponențială care a fost stimulată atât de evoluțiile din domeniul economiei mondiale și al dezvoltării sociale, cât și de progresele înregistrate în domeniul informaticii teoretice și aplicate. Pe fondul schimbărilor rapide care au marcat diferite sectoare ale societății

umane în ultimele decenii, al progresului tehnologic, precum și al tendinței de globalizare a educației superioare și diminuare a granițelor dintre studenții din diferite colțuri ale lumii, s-a produs o revoluție în domeniul instruirii asistate de calculator și al practicilor educative din învățământul universitar de bază și din cel postuniversitar. Astfel, societatea informațională a deschis noi perspective în domeniul strategiilor și al metodelor moderne de predare-învățare-evaluare. Această evoluție a avut loc și în domeniul antreprenoriatului – atât în ceea ce privește predarea și consolidarea noțiunilor teoretice și practice specifice, cât și în sfera programelor/proiectelor de dezvoltare antreprenorială.

APLICAȚIE

Explicați relația dintre tehnologiile de informare și comunicare, misiunea educației în contextul societății bazată pe informații și cunoaștere, respectiv evoluția noii economii globale. Argumentați prin referire și la domeniul educației antreprenoriale.

Delimitări conceptuale și terminologice

Pentru o mai bună înțelegere a modalităților în care calculatorul și tehnologiile de informare și comunicare pot fi integrate în accesarea, prelucrarea și managementul informațiilor specifice antreprenoriatului, este necesară definirea celor mai uzuale concepte și delimitarea termenilor cheie din domeniile instruirii asistate de calculator, respectiv tehnologiilor de informare și comunicare. Astfel:

- ✓ *Societatea bazată pe cunoaștere* (engl. *knowledge-based society*) reprezintă etapa post-industrială a evoluției societății capitaliste, care face din cunoașterea umană: a) resursa de bază; b) principala sursă a puterii, bunăstării și prestigiului; c) principalul factor care generează dinamica pieței muncii; d) mijlocul de acțiune dominant al principalilor noi actori sociali; e) principala sursă a noilor conflicte sociale; f) baza deciziilor strategice pe care le implică guvernarea și mana-

gementul inovativ; g) baza pentru finanțarea competiției economice (cunoașterea înseamnă inovare); h) unul dintre cei mai importanți factori care contribuie la avuția unei țări (Hoffman și Glodeanu, 2005). Utilizând criteriul tehnologico-profesional pentru sectorizarea economiei mondiale, D. Bell a delimitat din punct de vedere operațional societatea bazată pe cunoaștere ca fiind societatea în care majoritatea populației care este ocupată pe piața muncii lucrează în sectorul serviciilor informatizate (cercetare-dezvoltare, învățământ, colectarea, prelucrarea și stocarea informațiilor, management etc.) și în sectorul noilor industrii (electronică, producerea de calculatoare, roboți, mijloace automatizate, tehnologia informației etc.) (cf. Hoffman și Glodeanu, 2005). Societatea cunoașterii nu include numai economia bazată pe cunoaștere (*economia digitală*, piața găzduită de rețeaua Internetului), ci și cunoașterea tehnologică prin inovare, cunoașterea informațională și organizațională, educația bazată pe integrarea tehnologiilor de informare și comunicare, extinderea, aprofundarea și promovarea cunoașterii științifice din diverse domenii și a dimensiunilor existenței umane, în general (cf. Nechita, Timofti, 2011).

- ✓ *Societatea informațională* (engl. *information society*) desemnează societatea în care principala resursă a dezvoltării este informația, cele mai importante tipuri de activități umane sunt producția și consumul de informații, tehnologiile de informare și comunicare sunt tehnologii de bază, iar mediul care jalonează existența și dezvoltarea individului uman implică trei dimensiuni, și anume informațională, socială și ecologică (cf. Nechita și Timofti, 2011). Societatea informațională implică șase dimensiuni interconectate, și anume: tehnologică (infrastructură informatică, servicii, aplicații informatizate), economică (noua economie digitală), politico-administrativă (*guvernarea electronică*), socială (utilizarea tehnologiilor digitale în vederea creșterii calității vieții), culturală (interacțiunea dintre cultură și tehnologie),

respectiv juridică (regândirea legislației specifice din perspectiva societății bazată pe producția și consumul de informații).

APLICAȚIE

UNESCO definește și descrie următoarele competențe cheie pe care educația secolului XXI trebuie să le urmărească: comunicarea, colaborarea, experimentarea, exprimarea creative, gândirea critică și rezolvarea de probleme. Identificați și explicați modalitățile în care tehnologiile de informare și comunicare pot sprijini formarea și consolidarea acestor competențe.

- ✓ În sens generic, *instruirea* desemnează principala activitate realizată sistematic și organizat în cadrul procesului de învățământ. Această componentă se desfășoară conform obiectivelor-cadru care pe care este fundamentată politica educației și sistemul de învățământ dintr-o țară (Adăscăliței, 2007).
- ✓ *Învățământul la distanță* reprezintă o formă de învățământ care a fost instituționalizată progresiv la începutul secolului al XX-lea, prin valorificarea facilităților în domeniul comunicării interumane oferite de către instituții publice, precum serviciile poștale, companiile de telefonie fixă, respectiv mass-media audio-vizuală (radioul și televiziunea).
- ✓ *Instruirea asistată de calculator/IAC* (engl. *computer-based instruction/CBI*) acoperă o strategie și un set de metode didactice care valorifică principiile generale ale analizei și modelării cibernetice din domeniul instruirii, în contextul utilizării tehnologiilor de informare și comunicare care, în ultimele trei-patru decenii, au proliferat exponențial și au schimbat radical dinamica societății umane (Adăscăliței, 2007).
- ✓ *Tehnologia informației/TI* (engl. *information technology/IT*) sau *tehnologia informației și a comunicațiilor/TIC* (engl. *information and communication technology/ ICT*) desemnează tehnologiile care sunt necesare pentru

colectarea, procesarea, stocarea, convertirea și transmiterea informațiilor din diferite domenii prin utilizarea computerelor/calculatoarelor electronice (Longley și Shain, 1985). Termenul referitor la tehnologia informației a fost utilizat pentru prima dată de către H. J. Leavitt și T. L. Whisler într-un articol publicat în anul 1958 în revista *Harvard Business Review*. Sintagma *tehnologia informației și a comunicațiilor* a fost introdusă în uzul academic și al profesioniștilor în anul 1997 de către D. Stevenson care a elaborat un raport adresat guvernului Regatului Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord (cf. Nechita și Timofti, 2011).

- ✓ *Învățarea asistată de calculator* (engl. *computer-based learning/CBL*) reprezintă procesul de instruire/învățare îmbogățit prin valorificarea metodelor și a tehnicilor din domeniul utilizării sistemelor informatice ca instrumente pedagogice integrate într-un context educativ. Conceptul a apărut în peisajul științelor educației în anii 1970 și include învățământul obligatoriu (școala primară și gimnaziul), secundar (școala profesională și liceul), superior (facultatea și masterul), dar și formarea profesională permanentă (Moise, 2008). Un *model de învățare asistată de calculator* implică utilizarea tehnologiilor informaționale ca principală componentă a procesului de instruire/învățare (Moise, 2008). Un termen cu o acoperire conceptuală și practică mai largă este *instruirea bazată pe tehnologie*. Acesta include orice formă de instruire care se realizează în alte medii decât sala de clasă/curs tradițională.
- ✓ *Instruirea online* (engl. *online instruction*) include instruirea care se desfășoară prin intermediul unui calculator conectat la Internet. Conținuturile educative pot fi gestionate fie sub forma unei lecții tradiționale, fie sub forma unei sesiuni de lucru colaborative, care este realizată cu ajutorul tehnologiilor de comunicare (Moise, 2008). Materialele de studiu pot fi prezentate sub formă de texte, grafice sau materiale audio și/sau video. În contextul acestei forme moderne

de instruire, toate conținuturile educative sunt oferite *online* (de la distanță), iar evaluarea achizițiilor este realizată tot *online*. Deoarece nu este necesară întâlnirea față-în-față dintre elevi/studenti/cursanți și cadrele didactice/formatori, sunt economisite resurse de spațiu, timp și bani.

- ✓ *Instruirea bazată pe web* (engl. *web-based learning/WBL*) utilizează spațiul *world wide web* ca mijloc instructiv-educativ. Materialele instructiv-educative utilizate (manuale digitale, ghiduri și auxiliare cu exerciții practice în format electronic, instrumente *software* dedicate instruirii, prezentări/demonstrații realizate cu ajutorul aplicației *PowerPoint*, legături spre alte surse de informare etc.) sunt accesibile *online* tuturor elevilor/studentilor/cursanților. Instruirea bazată pe *web* poate fi condusă de un cadru didactic/formator sau bazată doar pe interacțiunea dintre elev/student/cursant și calculator (Brut, 2006). În strânsă legătură cu instruirea bazată pe *web*, se vorbește despre *predarea bazată pe web/Internet* (engl. *web or Internet-based learning/WBT* sau *IBT*). Aceasta presupune extinderea învățământului *online* prin organizarea și gestionarea unor grupe de elevi/studenti/cursanți care sunt coordonați de către un cadru didactic/formator și care comunică între ei prin *e-mail*, forumuri de discuții sau videoconferințe (Brut, 2006).
- ✓ *Instruirea combinată* (engl. *blended learning*) desemnează forma de instruire în care metodele instructiv-educative tradiționale (de exemplu, lecțiile predate în clasă elevilor sau cursurile susținute într-un amfiteatru studenților) și materialele didactice (de exemplu: manuale, suporturi de curs, ghiduri, auxiliare cu sarcini de lucru etc.) pregătite în format fizic sunt combinate cu cele care fac apel la tehnologiile de informare și comunicare, cum ar fi tutoriale pe care cadrele didactice/instructorii le realizează prin videoconferințe înregistrate/*live* sau *online* utilizând mijloacele de comunicare socială, precum *Facebook*, *Skype* sau *Twitter* (Bonk și Graham, 2006).

APLICAȚIE

Interpretați taxonomia obiectivelor educaționale din domeniul cognitiv (B. Bloom) din perspectiva integrării calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în procesul instructiv-educativ desfășurat la diferite niveluri ale unui sistem de învățământ. Pentru domeniul dezvoltării cognitive, obiectivele care trebuie urmărite în procesul instructiv-educativ sunt: cunoașterea, comprehensiunea (înțelegerea), aplicarea, analiza, sinteza și evaluarea.

- ✓ *Instruirea și învățarea prin colaborare (cooperare) (engl. collaborative/cooperative learning) este o strategie de predare-învățare în care elevii/studenții/cursanții formează echipe, pentru a rezolva anumite sarcini de lucru sau a lucra la un proiect pe care îl primesc ca temă (Stahl, Koschmann și Suthers, 2006). De exemplu, un grup de studenți care discută despre o anumită temă de seminar sau un grup de elevi care învață în diferite școli, dar lucrează împreună la un proiect comun utilizând aplicațiile din domeniul *social media* facilitate de Internet sunt exemple de învățare prin colaborare. Așadar, în paradigma generală a instruirii asistate de calculator, învățarea prin colaborare este forma de instruire care utilizează tehnologiile de informare și comunicare, în vederea cooperării dintre mai multe persoane și atingerii unor obiective educative. În ultimele trei decenii, în jargonul științelor educației, a apărut conceptul referitor la învățarea prin colaborare sprijinită de calculator (engl. *computer-supported collaborative learning/CSCL*). Cercetătorii care au preocupări în această direcție sunt interesați de investigarea modalităților eficiente în care indivizii umani pot să învețe împreună cu ajutorul calculatorului și al tehnologiilor de informare și comunicare (Stahl, Koschmann și Suthers, 2006).*
- ✓ *Partajarea unei aplicații informatice/document digital (engl. *application/digital document sharing*) se referă la posibilitatea utilizării sincrone*

prin intermediul Internetului a unui *software* educativ sau a unui document care a fost digitalizat în prealabil (Carliner, 2003). Partajarea aplicațiilor informatice face parte din categoria aplicațiilor *software* bazate pe colaborare și implică accesarea unui program informatic de la distanță de către doi sau mai mulți utilizatori care lucrează simultan și în timp real utilizând calculatoarele lor. De exemplu, *Dropbox* este un serviciu *online* care asigură spațiu pentru stocarea documentelor personale (engl. *personal cloud storage service*), în vederea partajării cu alți utilizatori și a colaborării pentru realizarea proiectelor școlare, academice sau profesionale.

- ✓ *Cursul electronic (digital)* este un curs tradițional (în format fizic/ printat pe hârtie) transpus cu ajutorul calculatorului într-un format (de exemplu: document în format doc./docx/pdf. care poate fi copiat pe un CD sau *memory stick*, format multimedia – prezentări de tip *Prezi* sau *SlideShare*, format audio sau format video) ușor accesibil unui număr mare de persoane (Carliner, 2003).
- ✓ În sens generic, *mediul virtual de învățare* (engl. *virtual learning environment/VLE*) desemnează orice mediu instructiv-educativ care utilizează Internetul ca suport pentru comunicarea și schimbul de informații dintre cadre didactice/ instructori/ tutori/formatori și elevi/studenți/cursanți și care permite distribuirea de conținuturi și gestionarea de documente (de exemplu, publicații *online* sau cursuri digitale stocate în vederea partajării de către mai mulți utilizatori). Un exemplu de astfel de mediu este *clasa virtuală* (engl. *virtual classroom*) care desemnează un spațiu de învățare *online* pe care mai mulți utilizatori (elevi/ studenți/ cursanți, respectiv cadre didactice/instructori/ formatori) pot să îl utilizeze concomitent (Carliner, 2003). Așadar, clasa virtuală este un mediu pentru învățarea *online* care permite într-un mod facil interacțiunea *live* dintre un cadru didactic sau tutore și elevii, studenții sau persoanele adulte (de exemplu, angajații dintr-un anumit sector de activitate

sau companie) antrenate în anumite activități instructiv-educative. De obicei, persoanele care urmează un program de instruire pot asista la cursuri sau prelegeri realizate *live*. De cele mai multe ori, aceștia pot interveni prin întrebări sau feedback-uri adresate cadrului didactic, instructorului sau formatorului. Activitatea clasei virtuale poate fi eficientizată prin integrarea altor facilități oferite de tehnologiile de informare și comunicare, precum partajarea unor aplicații informatice sau documente digitale.

- ✓ Conceptul referitor la *e-learning* se fundamentează pe integrarea procesului de predare-învățare-evaluare, respectiv a tehnologiilor de informare și comunicare într-un tot unitar. Așadar, *e-learning*-ul reunește totalitatea contextelor instructiv-educative în care tehnologiile de informare și comunicare sunt utilizate semnificativ și sistematic, în vederea gestionării procesului învățării (Ianoș-Schiller și Isăilă, 2010). Conceptul acoperă un spectru larg de activități, de la instruirea asistată de calculator (de exemplu, prin intermediul aplicațiilor *software* educative) până la instruirea desfășurată exclusiv *online* (Brut, 2006)

APLICAȚIE

Exemplificați cinci modalități în care e-learning-ul poate fi integrat în activitățile de diseminare a noțiunilor specifice antreprenoriatului, precum și în formarea și consolidarea culturii antreprenoriale în contextul educației pe tot parcursul vieții.

- ✓ Sistemul pentru managementul procesului învățării (engl. *learning management system/LMS*) este un sistem de învățare asistată de calculator și, prin intermediul acestuia, de Internet (unii autori utilizează termenul mai larg referitor la învățarea electronică/engl. *e-learning*) în care un *software* inteligent special construit pentru acest scop este utilizat pentru organizarea și gestionarea unui program

de instruire *online*, prin înregistrarea cursanților, monitorizarea procesului instruirii și a rezultatelor pe care cursanții le obțin la teste și alte tipuri de evaluări, precum și prin parcurgerea de către persoanele instruite a tuturor materialelor educative care sunt încărcate în sistem (Moise, 2008). Un sistem pentru managementul învățării automatizează realizarea procesului de învățare și servește ca platformă *online* pentru livrarea conținuturilor urmărite (Ianoș-Schiller și Isăilă, 2010). *Sistemul pentru managementul conținutului învățării* (engl. *learning content management system/LCMS*) este un sistem *software* care, pe lângă organizarea și gestionarea cursurilor și a informațiilor despre persoanele care urmează un program de instruire, permite realizarea și administrarea de conținuturi de învățare. Un astfel de sistem este echipat cu funcții de redactare și funcții de autori de conținuturi instructiv-educative. De asemenea, clasificarea sistemelor de *e-learning* include *sistemul pentru managementul cursurilor/tutorialelor* (engl. *course or tutorial management system/CMS* sau TMS). Este vorba despre un sistem *online* care permite crearea, memorarea, identificarea și livrarea de cursuri care sunt stocate într-o bază de date centrală. Cele trei tipuri de sisteme de *e-learning* au unele caracteristici și funcționalități comune (Ianoș-Schiller și Isăilă, 2010). Cel mai simplu este sistemul pentru managementul cursurilor, iar cel mai complex sistemul pentru managementul procesului învățării. Un sistem pentru managementul procesului învățării se poate prezenta în diverse variante comerciale. Unele includ funcționalitățile celorlalte două tipuri de sisteme de *e-learning*, adică crearea și livrarea conținuturilor instructiv-educative, respectiv monitorizarea procesului de învățare și a rezultatelor persoanelor care sunt instruite.

- ✓ *Sistemul integrat de învățare* (engl. *integrated learning system/ILS*) este un pachet informatizat care permite atât managementul procesului de instruire și evaluare a achizițiilor persoanelor instruite, cât și

evoluția acestora pe parcursul procesului instructiv-educativ (Moise, 2008). Primele sisteme integrate de învățare au fost realizate și testate de către P. Suppes la Universitatea Stanford din SUA, în anii 1960.

- ✓ Într-un sens larg, prin termenul *software educativ* se înțelege orice program informatizat care este proiectat pentru a fi utilizat în vederea eficientizării procesului de predare-învățare desfășurat la un anumit nivel al sistemului de învățământ. Conform definiției oferite de către M. Vlada în cadrul unei lucrări prezentate la Conferința Națională de Învățământ Virtual și Software Educațional desfășurată în anul 2003 la Universitatea din București (Facultatea de Matematică și Informatică), *software*-ul educativ reprezintă orice produs *software* conceput în orice format (de exemplu, executabil sau nu) care poate fi utilizat pe orice calculator și care prezintă un subiect, o temă, un experiment, o demonstrație, o lecție sau un curs, fiind o alternativă la metodele instructiv-educative tradiționale (manualul, tabla și creta) sau, în unele cazuri, unica soluție. Versiunea electronică a unui manual, care nu se prezintă doar sub forma unui simplu document de tip *.doc/.docx/.pdf*, ci include o interfață (bazată pe meniuri și butoane) care permite lucru interactiv poate fi considerat, de asemenea, un *software* educativ.

APLICAȚIE

Căutați pe Internet un exemplu de software educativ care poate fi utilizat în predarea-învățarea noțiunilor specifice antreprenoriatului. Descrieți-l ținând cont de următoarele aspecte: specificații tehnice, obiective, funcții, structură (componente), strategii și metode didactice valorificate, eficacitate, avantaje și limite.

Argumente pentru integrarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în domeniul educației. Proiecte europene și internaționale

Formarea și consolidarea competențelor în domeniul accesării și utilizării tehnologiilor de informare și comunicare reprezintă o prioritate a educației post-industriale care trebuie să răspundă solicitărilor societății informaționale globale. Sistemele de educație din țările dezvoltate oferă exemple de bună practică în ceea ce privește *alfabetizarea digitală*. Acest concept generic se referă la formarea și consolidarea unui ansamblu integrat de deprinderi, abilități și atitudini care sunt necesare pentru accesarea, utilizarea și comunicarea eficientă a informațiilor și cunoștințelor într-o varietate de formate și medii de învățare (Bawden, 2001). Tinerii adaptați exigențelor societății informaționale trebuie să fie capabili: a) să recunoască nevoia de informație în diferite contexte de învățare, situații sociale sau profesionale; b) să identifice informațiile care sunt adecvate pentru rezolvarea unei probleme practice sau a unei cerințe la locul de muncă; c) să găsească informațiile de care au nevoie; d) să evalueze într-un mod critic relevanța și utilitatea informațiilor pe care le-au colectat utilizând diferite tehnologii digitale; e) să organizeze informațiile în funcție de relevanța acestora pentru diverse scopuri practice; f) să utilizeze informațiile într-un mod eficient, în vederea soluționării unor probleme specifice. După D. Bawden (2001), componentele formării și consolidării competențelor digitale includ: a) crearea și comunicarea conținuturilor digitale; b) evaluarea critică a informațiilor; c) alfabetizarea în domeniul gestionării informațiilor prin utilizarea tehnologiilor digitale; d) formarea abilităților de a utiliza într-un mod eficient mijloacele de comunicare socială; e) cultivarea dorinței și a abilității de a învăța independent; f) formarea și consolidarea conștiinței și a practicilor cu privire la utilizarea etică, responsabilă pentru sine și ceilalți a tehnologiilor de informare și comunicare; g) formarea atitudinii pozitive față de tehnologiile digitale și a gândirii de perspectivă în ceea ce privește evoluția acestora și rolul pe

care îl vor juca în viața cotidiană și în cariera pe piața muncii, precum și în dezvoltarea societății umane, în ansamblul ei.

În societatea actuală, care este din ce în ce mai globalizată și puternic dinamizată de imperativul cunoașterii prin inovare și creație, *accesul tinerilor pe piața muncii* este condiționat de un set de *competențe de bază*, printre care se numără (Organization for Economic Co-operation and Development/OECD, 2005): „a) capacitatea de a utiliza în mod interactiv limbajul, simbolurile și textele; b) capacitatea de a utiliza în mod interactiv cunoașterea și informația; c) capacitatea de a utiliza în mod interactiv tehnologiile de informare și comunicare; d) capacitatea de a stabili relații bune cu ceilalți; e) capacitatea de a coopera; f) capacitatea de a gestiona și rezolva conflicte; g) capacitatea de a acționa într-un context global; h) capacitatea de a elabora și de a realiza proiecte de viață și programe personale” (cf. <https://www.yumpu.com/ro/document/view/30067896/tehnologii-de-informare-si-comunicare>); i) capacitatea de a-și apăra și de a-și afirma drepturile, interesele, limitele și nevoile. Se poate constata că OECD a grupat competențele cheie pe care tinerii trebuie să le dețină la sfârșitul perioadei de școlarizare obligatorie în trei categorii: a) utilizarea de instrumente într-un mod interactiv; b) interacțiunea în grupuri sociale eterogene; c) capacitatea de a acționa în mod autonom și responsabil. Competențele referitoare la utilizarea interactivă a informațiilor, precum și a tehnologiilor de informare și comunicare fac parte din prima categorie.

„Un alt cadru european de referință este reprezentat de recomandările Parlamentului European și ale Consiliului Uniunii Europene privitoare la competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Cele două foruri ale Uniunii Europene înțeleg prin competențe cheie „...acele competențe de care au nevoie toți cetățenii pentru împlinirea și dezvoltarea personală, ocuparea unui loc de muncă, incluziune socială, un stil de viață durabil, o viață de succes în cadrul unor societăți pașnice, o gestionare a vieții care țin seama de aspecte legate de sănătate și cetățenie activă. Acestea sunt dezvoltate în perspectiva învățării pe tot parcursul vieții, începând din copilăria mică și pe tot parcursul vieții adulte, prin intermediul învățării formale, nonformale și informale, în toate contextele,

inclusiv familie, școală, locul de muncă, vecinătate și alte comunități.”(cf. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01))).

Cadrul de referință european a stabilit opt competențe cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții și dezvoltarea durabilă a cetățenilor din țările Uniunii Europene, și anume: a) competențe de alfabetizare (comunicarea în limba maternă); b) competențe multilingvistice” (cf. <https://www.cnred.edu.ro/imipqnet/d>) (comunicarea în limbi străine); c) competențe în domeniul științei, tehnologiilor, ingineriei și al matematicii; d) competențe digitale; e) competențe personale, sociale și de a învăța să înveți; f) competențe cetățenești (civice); g) competențe antreprenoriale; h) competențe de sensibilizare (conștientizarea și înțelegerea moștenirii culturale naționale, precum și a diversității culturale și lingvistice) și expresie culturală. Aceste competențe cheie trebuie dobândite atât de către tinerii care finalizează perioada obligatorie de învățământ și formare și se pregătesc să intre în câmpul muncii, cât și de către adulți pe tot parcursul vieții, printr-un proces de dezvoltare și actualizare a abilităților în diverse domenii. Competențele delimitate de forurile europene îi pregătesc pe tineri pentru a face față solicitărilor vârstei adulte active și, în același timp, constituie o bază pentru perfecționarea prin învățare continuă, de-a lungul vieții active.

Parlamentul European și Consiliul Uniunii Europene au formulat recomandări privitoare la competențele cheie pentru *lifelong learning*, iar *competențele digitale* sunt descrise în termeni de cunoștințe, abilități și atitudini, după cum urmează (Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, 2018): a) *domeniul cunoștințelor* – înțelegerea și cunoașterea naturii, rolului și a posibilităților pe care le oferă în viața cotidiană, în societate și la locul de muncă tehnologiile societății informaționale; cunoașterea componentelor de bază, precum și a principalelor funcții ale calculatorului; înțelegerea principiilor generale, a mecanismelor și a logicii care stau la baza tehnologiilor digitale aflate în plină evoluție; cunoașterea funcțiilor și a modalităților de utilizare a diferitelor dispozitive periferice și programe informatice; cunoașterea oportunităților oferite de către Internet și comunicarea cu ajutorul mediilor electronice (*e-mail*, rețele de socializare), precum și a

posibilelor riscuri ale utilizării acestor tehnologii de informare și comunicare; înțelegerea modului în care tehnologiile digitale pot constitui un suport pentru comunicare, creativitate și inovare; cunoașterea și abordarea critică a valabilității, fiabilității și a impactului informațiilor și al datelor puse la dispoziție prin mijloace digitale; cunoașterea principiilor etice și juridice pe care le implică utilizarea tehnologiilor digitale; b) *domeniul abilităților practice* – căutarea, identificarea, colectarea, filtrarea și procesarea informațiilor; capacitatea de a accesa, utiliza, evalua, crea, programa și împărtăși conținuturi digitale; capacitatea de a evalua relevanța informațiilor și a datelor obținute prin utilizarea diferitelor tehnologii digitale; capacitatea de a diferenția informațiile reale de cele virtuale și de a stabili legătura dintre cele două categorii de informații; capacitatea de a utiliza efectiv calculatorul, laptopul, dispozitive periferice, programe informatice, sisteme inteligente, roboți etc.; abilitatea de a accesa, explora și de a utiliza serviciile oferite în rețeaua Internetului; capacitatea de utilizare a tehnologiilor digitale în vederea dezvoltării gândirii critice, rezolvării problemelor practice și personale într-un mod creativ și a inovării; capacitatea de a utiliza tehnologiile digitale pentru susținerea cetățeniei active, a colaborării și a incluziunii sociale; abilitatea de a gestiona și proteja informațiile, conținuturile, datele și identitățile digitale; c) *domeniul atitudinilor* – atitudinea critică și reflexivă în utilizarea informațiilor disponibile; utilizarea etică, sigură și responsabilă a tehnologiilor digitale; curiozitatea, deschiderea și orientarea spre viitor în ceea ce privește evoluția tehnologiilor de informare și comunicare; interesul pentru implicarea în comunitățile virtuale sau rețelele *online*, cu scopuri profesionale, sociale și culturale.

Formarea și dezvoltarea competențelor în domeniul utilizării tehnologiilor de informare și comunicare reprezintă o direcție programatică de acțiune care îi privește nu doar pe beneficiarii eforturilor depuse de sistemele de învățământ din diferite țări ale lumii, ci și pe *profesioniștii care lucrează în domeniul educației*. Astfel, *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) a inițiat un amplu proiect internațional (*ICT Competency Framework for Teachers*) pentru fundamentarea

din punct de vedere conceptual, formarea și consolidarea competențelor în domeniul tehnologiilor de informare și comunicare în rândul elevilor de diferite vârste școlare și al studenților, prin îmbunătățirea competențelor didactice și practice pe care profesorii trebuie să le dețină în domeniul tehnologiilor digitale și al instruirii asistate de calculator. Proiectul are ca obiectiv principal îmbunătățirea competențelor practice ale cadrelor didactice care lucrează în sistemele de învățământ din țările membre ale UNESCO, astfel încât, prin munca lor instructiv-formativă, profesorii să contribuie la creșterea calității sistemelor educative în care activează și, prin aceasta, la crearea unei societăți în care accesul la informații este sporit, forța de muncă este înalt calificată și există bazele pentru progresul economic și social (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2011). Unul dintre principiile de gândire și acțiune strategică pe care se bazează proiectul patronat de UNESCO relaționează dezvoltarea tehnologiilor de informare și comunicare cu necesitatea redimensionării educației în ceea ce privește curriculumul, evaluarea, metodele și instrumentele didactice, integrarea tehnologiilor digitale, organizarea și realizarea procesului instructiv-formativ, dezvoltarea și perfecționarea cadrelor didactice în domeniile instruirii asistată de calculator și al tehnologiilor de informare și comunicare, respectiv progresul economic. Conform specialiștilor UNESCO, creșterea economică în societatea post-industrială se bazează, în principal, pe investițiile în trei direcții (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2011): a) perfecționarea capitalului uman – consolidarea capacității forței de muncă de a utiliza echipamente care sunt mai productive decât versiunile anterioare; b) creșterea calității forței de muncă – sporirea cunoștințelor teoretice și practice ale angajaților, precum și a motivației acestora, astfel încât să se adauge valoare producției economice; c) inovația tehnologică – consolidarea capacității forței de muncă de a crea, distribui și de a utiliza în același timp noile cunoștințe achiziționate. Conform argumentelor prezentate de către experții care au redactat și publicat materialul ce fundamentează proiectul, nu este suficient ca profesorii să aibă com-

petențe în domeniul tehnologiilor de informare și comunicare și să le predea elevilor/studentilor. Profesorii trebuie să fie capabili să îi ajute pe elevi/studenti să-și dezvolte abilitatea de a colabora la realizarea diverselor proiecte, de a rezolva probleme teoretice și practice, de a învăța într-un mod creativ prin utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare, astfel încât să se formeze ca cetățeni eficienți și ofertanți de forță de muncă înalt calificată. Strategia pentru formarea și dezvoltarea competențelor în domeniul tehnologiilor de informare și comunicare în rândul elevilor/studentilor a fost concepută pe trei paliere diferite în care trebuie organizate activitățile instructiv-formative, și anume *alfabetizarea în domeniul tehnologiilor de informare și comunicare, aprofundarea cunoașterii, respectiv crearea de noi cunoștințe*. Acestor paliere le corespund trei stadii succesive ale formării și perfecționării profesorilor, care au aceleași denumiri. Prima direcție de intervenție educativă îi înzestrează pe elevi și studenți cu deprinderile și abilitățile de care au nevoie pentru a utiliza tehnologiile de informare și comunicare, în vederea creșterii eficienței procesului de învățare. Al doilea palier le permite elevilor și studenților să achiziționeze cunoștințe mai aprofundate la diferite discipline de studiu și să le aplice la problemele complexe care pot apărea în diverse situații din viața reală. A treia direcție a formării elevilor și studenților urmărește înzestrarea acestora cu motivația și competențele de care au nevoie pentru a crea noi cunoștințe, inclusiv atunci când vor ajunge la vârsta adultă și vor trebui să contribuie la forța de muncă, la creșterea prosperității comunităților din care vor face parte și la dezvoltarea armonioasă a societății, în ansamblul ei.

În cadrul proiectului denumit *Integrated Network for Education and Technologies* (INET), care a fost finanțat de către *U.S. Trade and Development Agency* și sprijinit din punct de vedere tehnic de agenția *Pythia International*, s-a urmărit interconectarea rețelelor educative din România prin utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare. Proiectul a evidențiat necesitatea dezvoltării societății informaționale în țara noastră, prin investițiile realizate în două direcții (cf. Neicu, 2011): a) formarea și consolidarea

competențelor digitale în rândul profesorilor, în vederea integrării acestora în procesul instructiv-educativ; b) înzestrarea elevilor și a absolvenților de diferite cicluri de învățământ superior cu deprinderile de lucru cu tehnologiile de informare și comunicare, respectiv cu abilitățile necesare pentru integrarea competențelor digitale în procesul învățării și în rezolvarea problemelor practice.

Noua economie caracteristică celui de-al patrulea val al dezvoltării societății umane reflectă evoluția și progresele societății informaționale, în care tehnologiile de informare și comunicare joacă un rol esențial în achiziționarea, producerea, procesarea și transmiterea de cunoștințe și informații. Telefonul și calculatorul clasic au reprezentat principalele mijloace tehnologice pe care s-a bazat dezvoltarea sectorului industrial și antreprenorial al economiei moderne. Astăzi, societatea bazată pe cunoștințe și informații impune moduri inedite și creative de valorificare a tehnologiilor digitale. Accelerarea globalizării sectorului industrial și al serviciilor, producția și utilizarea la scară largă de *software* inteligent, viteza exponențială a progresului tehnologic (inclusiv intensificarea preocupărilor în direcția producției și perfecționării sistemelor bazate pe inteligența artificială), noile caracteristici ale economiei globale care schimbă dinamica piețelor de consum (de exemplu, proliferarea „bunurilor experimentale”), posibilitatea de a lucra multi- și interdisciplinar, fără a fi prizonierul unei singure tehnologii sau companii etc. sunt doar o parte dintre coordonatele noii economii bazate pe informații, gândire critică și creativă, inovație și cunoștințe practice transferabile în diverse contexte de învățare și dezvoltare individuală și de grup (Argandoña, 2003).

În contextul schimbărilor rapide și al evoluțiilor care au marcat societatea umană în ultimele două-trei decenii, conceptele referitoare la *antreprenariat*, *cultura antreprenorială* și *educația antreprenorială* au început să suscite un interes teoretic și practic-aplicativ aflat în continuă creștere. Cultura antreprenorială este asociată cu educația progresistă, inovarea și creația, progresul tehnologic, precum și cu generarea de locuri de muncă – factori care contribuie la creșterea economică locală, regională

și națională, precum și la dezvoltarea comunităților umane și a societății, în ansamblul ei. Educația economică și antreprenorială are ca principal scop cunoașterea principiilor, mecanismelor și a regulilor economiei de piață, la care se adaugă formarea și consolidarea competențelor antreprenoriale în diverse sectoare: ecologic, industrial, comercial, bancar, educație, servicii sociale, cultural etc. Astăzi, educația pentru dezvoltarea culturii antreprenoriale nu poate face abstracție de mecanismele și evoluția societății informaționale, care accentuează necesitatea integrării tehnologiilor de comunicare /informare în procesul de transmitere a noțiunilor fundamentale și a practicilor de succes din domeniul antreprenoriatului. Inovarea prezintă permanent în procesul de predare-învățare a cunoștințelor specifice antreprenoriatului răspunde nevoii de a motiva și atrage tinerii să învețe într-un mod creativ, pentru a achiziționa competențele care îi sunt necesare unui antreprenor de succes. Cercetătorii și specialiștii care se preocupă de dezvoltarea programelor educative în domeniul antreprenoriatului au subliniat valoarea formativă și eficiența unei palete largi de strategii și metode didactice, care include: studiul de caz, discuțiile de grup (față-în-față sau prin valorificarea aplicațiilor din domeniul *social media*), *focus-grupurile*, prezentările individuale cu ajutorul instrumentelor multimedia (*PowerPoint*, *Prezi*, *SlideShare*), rapoartele individuale scrise, proiectele realizate pe echipe, lecturile formale din manuale, cărți de specialitate, jurnale științifice sau reviste pentru oamenii de afaceri, *guest speakers*, sarcinile de lucru proiectate pentru stimularea învățării prin acțiune/experimentare, seminarii deschise (atât tradiționale, de tip față-în-față sau înregistrate video, cât și *online*), învățarea bazată pe *web*, forumuri de discuții, platformele educative, simulări prin jocuri interactive, tutoriale *online* etc. (Maritz și Brown, 2013). Aceste metode pot fi împărțite în două categorii mari, și anume metode tradiționale (de exemplu: lecturile formale, rapoartele individuale scrise sau studiul de caz) și metode moderne, inovative (de exemplu: *focus-grupurile*, prezentările cu ajutorul instrumentelor multimedia, discuțiile de grup cu ajutorul mijloacelor *social media*, sarcinile de învățare prin acțiune/experimentare, învățarea

bazată pe *web*, simulările prin jocuri interactive, tutorialele *online*, sistemele integrate pentru managementul procesului de învățare, platformele educative etc.). Abordările educative tradiționale nu mai răspund cerințelor pieței muncii care este puternic influențată de evoluțiile ce marchează societatea informațională și noua economie bazată pe cunoaștere, inovare și competiție. Inovarea procesului de predare a antreprenoriatului solicită abordări diferite față de modelele tradiționale, în sensul în care este nevoie de strategii și metode interactive, în care profesorii, tutorii sau formatorii își asumă mai degrabă roluri de moderatori ai procesului de învățare decât de lectori tradiționali. În această optică, instituțiile de învățământ superior, organizațiile nonguvernamentale sau asociațiile specializate în formarea profesională complementară și continuă, precum și companiile care operează în domeniul calificării și perfecționării personalului sau în cel al dezvoltării afacerilor au început să-și concentreze atenția spre programele de formare care au la bază paradigma învățării experiențiale fundamentată de D. A. Kolb, ale cărei coordonate conceptuale și practice au fost adaptate domeniului formării și consolidării competențelor antreprenoriale (Carland și Carland, 2001). De asemenea, învățarea bazată pe identificarea și rezolvarea de probleme practice (Yeo, 2005) și simularea bazată pe jocuri interactive (La Guardia *et al.*, 2014) sunt alte două strategii formative prin care absolvenții de studii superioare sau tinerii care urmează programe de dezvoltare a carierei în domeniul antreprenoriatului învață să coopereze, să lucreze în echipe dinamice, să gândească într-o manieră critică, analitică, strategică și creativă, să soluționeze problemele practice care pot apărea în proiectarea și/sau derularea unei afaceri, să planifice obiective de afaceri și, în general, să construiască și să managerieze o afacere de succes. Învățarea cu ajutorul simulărilor proiectate și realizate pe calculator, precum și tutorialele *online* realizate cu ajutorul mijloacelor *social media* sunt foarte eficiente pentru demersurile formative care urmăresc predarea și consolidarea competențelor antreprenoriale (Leach, 2008).

Argumentele aduse de către specialiștii din domeniul educației, recomandările Uniunii Europene, precum și proiectele europene și internaționale la care ne-am referit arată că, în ultimele două decenii, procesul adaptării educației la noile solicitări ale societății informaționale s-a intensificat. Societatea bazată pe cunoaștere și informație va prospera numai în măsura în care forța de muncă superior calificată din diferite sectoare de activitate va achiziționa continuu și va valorifica într-un mod eficient și creativ tehnologiile de informare și comunicare. Prin urmare, politicile din domeniul educației (atât cea obligatorie, cât și educația superioară, respectiv educația continuă) încep să fie regândite la nivel curricular și operațional, astfel încât să răspundă actualelor solicitări economice și sociale. Începând cu anii 2000, dar mai ales după aderarea la Uniunea Europeană, România depune permanent eforturi în această direcție.

Avantaje și limite în folosirea computerului și a tehnologiilor de comunicare/informare în mediul educațional. În educația fundamentală/de bază și în învățământul universitar, integrarea tehnologiilor de comunicare/informare este realizată pe trei paliere (Nechita și Timofti, 2011): a) ca disciplină de studiu (care poate fi inclusă în planurile de învățământ pentru toate treptele sistemului de educație); b) ca set de sisteme integrate, metode și instrumente care completează și susțin învățarea prin strategii și metode didactice tradiționale (de exemplu: învățarea asistată de calculator, instruirea *online*, instruirea combinată, învățarea prin colaborare sprijinită de calculator, cursurile digitale, prezentările realizate cu ajutorul aplicațiilor *PowerPoint*, *Prezi* sau *SlideShare*, sistemele pentru managementul procesului învățării, sistemele integrate de învățare, *e-learning*-ul, *software*-ul educativ, platformele educative, bibliotecile digitale și virtuale, comunitățile virtuale de învățare etc.); c) ca instrument administrativ (sistemele informatice pentru managementul activităților desfășurate în domeniul educației).

Avantajele utilizării calculatorului, precum și a tehnologiilor de informare și comunicare în procesul instructiv-educativ desfășurat în

sistemul de învățământ preuniversitar și în mediul academic pot fi sistematizate, după cum urmează (Cojocariu, 2008; Stan, 2012):

- ✓ gestionarea rapidă și acurată a unui volum extins de informații;
- ✓ asigurarea accesului concomitent al unui număr mare de utilizatori prin utilizarea *software*-ului educativ în procesul de predare-învățare;
- ✓ exersarea și dezvoltarea gândirii logice, analitice și a celei creative;
- ✓ consolidarea unui stil cognitiv eficient care susține munca independentă;
- ✓ stimularea capacității de învățare inovatoare, adaptabilă la schimbările sociale și economice rapide;
- ✓ consolidarea abilităților de investigare științifică, în vederea achiziționării de cunoștințe în diverse domenii;
- ✓ stimularea învățării prin descoperire;
- ✓ stimularea motivației participării elevilor/studenților la procesul de învățare, prin atractivitatea metodelor instructiv-formative interactive și dinamice;
- ✓ sporirea obiectivității procesului de evaluare a cunoștințelor achiziționate de către beneficiarii activităților instructiv-educative;
- ✓ creșterea randamentului învățării prin posibilitatea de apreciere imediată a nivelului și a calității achizițiilor realizate de către beneficiarii direcți ai procesului instructiv-formativ;
- ✓ asigurarea unui feedback permanent în procesul de predare-învățare, cadrul didactic/instructorul având posibilitatea de a reproiecta activitatea și sarcinile de învățare în funcție de modul în care a decurs secvența anterioară;
- ✓ suportul oferit în procesul educativ realizat cu elevi/studenți cu cerințe educative speciale rezultate din diverse dizabilități;
- ✓ formarea de deprinderi practice utile adaptării la solicitările specifice joburilor existente pe piața muncii;
- ✓ posibilitatea prelucrării rapide a datelor, efectuării calculelor, afișării rezultatelor, realizării tabelelor și a graficelor;

- ✓ dezvoltarea abilităților necesare pentru cultura audio-vizuală, precum și a sensibilității estetice;
- ✓ formarea și consolidarea atitudinilor pozitive pe care studenții/cursanții trebuie să le manifeste față de disciplinele de studiu;
- ✓ pregătirea elevilor/studenților pentru societatea bazată pe conceptul de educație de-a lungul întregii vieți.

Potrivit lui Șt. Iancu (2005), utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare implică acordarea unei atenții sporite unor probleme de ordin:

a) *tehnic* (componentele *hardware*, produsele *software*, vulnerabilitatea sistemelor informatice); b) *managerial* (această categorie de probleme este relevantă mai ales pentru politica afacerilor); c) *legal* (se impune necesitatea elaborării de legi, reglementări și norme care să acopere varietatea formelor ilegale în care pot fi exploatare tehnologiile de informare și comunicare); d) *educativ* (utilizatorii trebuie să cunoască funcțiile, limitele și posibilele efecte negative ale tehnologiilor de informare și comunicare și să învețe cum și când le pot folosi în siguranță); e) *etic* (etica din domeniul tehnologiei informației examinează probleme, precum proprietatea intelectuală, drepturile de autor, accesul la informații, confidențialitatea cu privire la date personale și informații, securitatea informațiilor, etica comunităților virtuale etc.); f) *economic* (pe piața de profil, competiția și cererea utilizatorilor pot genera perfecționări tehnice atât în domeniul echipamentelor *hardware*, cât și în domeniul produselor *software*).

Integrarea și utilizarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în domeniul instruirii trebuie realizate ținându-se cont de posibilele limite și riscuri, pe care V.-M. Cojocariu (2008) le sistematizează, după cum urmează:

- ✓ posibilitatea creării unei relative izolări a beneficiarilor procesului de instruire, prin diminuarea comunicării directe cu specialiștii care coordonează activitatea instructiv-educativă;
- ✓ modificarea specificului relației didactice care se bazează pe impactul pe care comunicarea verbală, nonverbală și paraverbală îl au asupra dinamicii procesului instruirii și formării;

- ✓ transformarea naturii activității cadrului didactic/instructorului, care devine mai mult una de supraveghere, îndrumare și consiliere, precum și una de mediere a raportului dintre beneficiarii procesului instructiv-educativ și calculator;
- ✓ relativa estompare a modelului educativ oferit de către cadrul didactic/instructor care are mai mult rolul de organizator și facilitator al învățării;
- ✓ riscul artificializării imaginii pe care beneficiarii instruirii și-o creează despre realitate, prin utilizarea repetată a simulărilor, modelărilor și a jocurilor educative;
- ✓ accentuarea atitudinii orientată spre tehnicism;
- ✓ riscul proliferării afecțiunilor oculare sau ale coloanei vertebrale, ca urmare a perioadelor de timp îndelungate pe care beneficiarii procesului instruirii le petrec în fața calculatorului.

În domeniul învățământului superior, tehnologiile de informare și comunicare oferă o mulțime de beneficii atât studenților, masteranzilor și doctoranzilor, cât și cadrelor didactice, instructorilor, mentorilor și cercetătorilor. Cu toate acestea, utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare în fluxul activităților instructiv-formative desfășurate în universități este limitată de dificultăți, provocări și riscuri, precum (Mondal și Mete, 2012):

- ✓ Costurile implementării tehnologiilor *hardware* și *software* pot fi foarte mari.
- ✓ Tehnologiile de informare și comunicare moderne create în scopul facilitării procesului de predare-învățare și a celui de evaluare a achizițiilor pot să nu răspundă întotdeauna nevoilor reale de dezvoltare ale tinerilor care urmează diverse programe de formare academică. De asemenea, se ridică problema utilizării unor conținuturi de învățare create în țări care sunt situate în alte regiuni ale lumii, fără o adaptare prealabilă a acestor conținuturi la specificul social, economic și cultural al țării în care sunt importante.

- ✓ Uneori, conținuturile învățării (incluse în pachetele *software* educative, platformele educative sau în sistemele proiectate pentru gestionarea procesului și a conținuturilor învățării) au o calitate scăzută, în sensul că designul instructiv este prost conceput și neadaptat tehnologiei aflate în uz.
- ✓ Se poate crea un „decalaj digital” prin accentuarea diferențelor dintre studenții/cursanții care sunt familiarizați cu tehnologiile de informare și comunicare și cei care sunt mai puțin abilitați în acest domeniu. Studenții/cursanții din prima categorie învață mai repede și, astfel, pot avea mai multe beneficii de pe urma integrării tehnologiilor de informare și comunicare în procesul instruirii.
- ✓ Atenția beneficiarilor programelor de instruire poate fi comutată de la principalele obiective ale procesului de predare-învățare înspre achiziționarea și dezvoltarea deprinderilor și a abilităților de a lucra cu tehnologiile de informare și comunicare. Această dimensiune constituie un obiectiv secundar al programelor de formare academică de bază în diverse domenii de specializare, precum și al celor postuniversitare.
- ✓ Caracterul tranzacțional al interacțiunii directe (față-în-față) dintre beneficiarii programelor dezvoltate de instituțiile de învățământ superior și cadrele didactice, instructori sau formatori poate fi diminuat pe măsură ce tehnologiile moderne devin principalele instrumente de comunicare. Astfel, distanța dintre studenți/cursanți și profesorii/instructorii/mentorii alături de care aceștia lucrează crește, ceea ce poate conduce la riscul artificializării procesului de comunicare.
- ✓ Actualizarea conținuturilor cursurilor *online* sau a altor materiale didactice/de lucru integrate pe platformele educative poate fi îngreunată de diferențele dintre profesori/instructori/formatori în ceea ce privește competențele în domeniul utilizării tehnologiilor de informare și comunicare. Acest factor poate contribui la încetinirea

procesului de învățare în rândul beneficiarilor activităților instructiv-educative.

- ✓ Crește riscul proliferării fenomenului plagiatului, deoarece unii dintre studenți/cursanți pot copia informații în loc să învețe activ și să-și dezvolte propriile lor abilități.
- ✓ Este necesară intensificarea eforturilor de instruire a tuturor părților care sunt interesate de integrarea tehnologiilor de informare și comunicare în domeniul educației superioare.

MODULUL 2.

Instrumente de comunicare și colaborare în educația antreprenorială

Pachetul Microsoft Office

Astăzi, utilizarea eficientă a calculatorului și a dispozitivelor periferice (imprimantă clasică, fotocopiator, *scanner*, imprimantă multifuncțională, microfon, *memory stick*, *hard disk* extern, camera *web* etc.) a devenit indispensabilă pentru cele mai multe de locuri de muncă, inclusiv în domeniul educației și în cel antreprenorial. Utilizarea cu succes a pachetelor informatice și a dispozitivelor periferice ajută la economisirea de resurse importante de timp și bani și ne face munca confortabilă. Pachetul *Microsoft Office* reprezintă cel mai utilizat set de unelte informatice tehnico-administrative. Acestea facilitează realizarea de operațiuni, cum ar fi editarea și formatarea de texte, realizarea de calcule tabelare simple sau bugete complexe, menținerea unui calendar organizat al propriilor activități sau al activităților unei firme/companii, organizarea informațiilor personale (stocarea adreselor de *e-mail* și a numerelor de telefon), realizarea de prezentări într-un format ușor de înțeles, construirea și editarea graficelor, realizarea și gestionarea bazelor de date, crearea paginilor *web* etc.

În versiunea XP, precum și în versiunea 2003 pentru *Windows*, pachetul *Microsoft Office* includea următoarele aplicații de bază (Crișan

et al., 2005): *Word*, *Excel*, *PowerPoint*, *Access*, *Outlook*, *InfoPath*, *Publisher*, *FrontPage* și *PhotoDraw*, *PhotoEditor*. În versiunile ulterioare (2013, 2016), unele aplicații (de exemplu: *FrontPage*, *PhotoDraw*, *PhotoEditor*) au fost abandonate. *Microsoft Word* este cel mai răspândit procesor de texte folosit la ora actuală în lume. Permite facilități avansate de editare, formatare și prezentare de texte. Poate fi utilizat pentru a se edita propuneri de afaceri, anunțuri publicitare, rapoarte de activitate, broșuri, rapoarte periodice, articole sau chiar pagini *web*. Toate aceste produse pot fi combinate cu date cantitative, tabele și grafice obținute cu ajutorul aplicației *Excel*, ilustrații realizate cu ajutorul aplicației *PowerPoint* sau adrese obținute din aplicația *Access*. *Microsoft Excel* permite realizarea cu ușurință de calcule tabelare, de la cele mai simple până la calcule mai complexe. Scopul aplicației este să ajute utilizatorul să creeze tabele complexe și să prelucreze datele incluse în tabelele create. Pot fi create tabele dinamice, în care diverse date introduse de către utilizator sunt prelucrate instantaneu. În baza datelor introduse, pot fi generate grafice cu o largă varietate de formate și scopuri. În plus, datele gestionate cu ajutorul aplicației *Excel* pot fi supuse unor operațiuni de comparare, copiere, filtrare, mutare, sortare, transformare etc. *Microsoft PowerPoint* permite realizarea prezentărilor simple sau complexe de diapozitive, obiecte transparente suprapuse și prezentări pe ecranul calculatorului/laptopului. Aplicația *PowerPoint* include facilități pentru realizarea unor prezentări dinamice, în care pot fi incluse imagini, sunete, secvențe video și note pentru susținerea orală a prezentării. *Microsoft Outlook* combină facilitățile oferite de o agendă de întâlniri cu cele ale unui calendar și ale unei liste de priorități. Toate aceste operații pot fi realizate pe un singur ecran. Această aplicație permite planificarea eficientă a proiectelor profesionale și gestionarea optimă a bugetului de timp. *Microsoft Access* este o aplicație pentru baze de date relaționate între ele, care permite introducerea, vizualizarea, modificarea, stergerea și extragerea de rapoarte complexe. Această aplicație poate fi utilă, de exemplu, pentru salvarea listelor poștale, precum și pentru stocarea

unor informații, cum ar fi numere extrase la loterie, adrese ale unor pagini de pe Internet sau serii ale unor carduri bancare. *Microsoft Publisher* servește la proiectarea rapidă și acurată de albume, anunțuri, broșuri, cărți de vizită, certificate de absolvire a unui curs, diplome festive, felicitări, inscripții, invitații, meniuri, periodice, planificatoare, pliante, rapoarte etc. De asemenea, utilizatorul poate realiza anunțuri publicitare.

Instrumente pentru prezentările individuale

Aplicația *PowerPoint* este inclusă în pachetul *Microsoft Office* și este larg utilizată pentru proiectarea unor prezentări electronice (digitalizate) care urmează să fie susținute oral în fața unui auditoriu. Aplicația *PowerPoint* a început să fie utilizată mai ales în domeniul afacerilor, însă, treptat, s-a impus și în alte sectoare de activitate, precum cercetare științifică, educație, marketing sau programele de formare destinate specializării și perfecționării personalului. Aplicația este utilă pentru pregătirea prezentărilor destinate cursurilor și/sau seminariilor, respectiv lucrărilor de licență, disertație, absolvire sau atestare susținute în mediul academic, conferințelor, marketingului comercial, consiliilor de administrație ale instituțiilor publice sau companiilor, târgurilor de joburi, relațiilor cu publicul gestionate de către companii, activităților antreprenoriale (de exemplu, prezentarea unui plan de afaceri, bilanț financiar-contabil sau a portofoliului de clienți ale unei firme/companii) etc. Aplicația permite crearea de pagini electronice (denumite în limba engleză *slides*) care sunt unite între ele în cadrul unui singur fișier care are extensia *.ppt* sau *.pptx*. Aplicația *PowerPoint* poate interacționa, după necesități, cu toate celelalte aplicații ale pachetului *Microsoft Office* (Crișan et al., 2005). De exemplu, prin utilizarea aplicației *Word*, putem edita secvențe de text și/sau tabele, respectiv ilustrații de tip *SmartArt* care pot fi importante în prezentarea aflată în lucru. La fel se poate proceda cu diagrame și alte tipuri de reprezentări grafice obținute cu ajutorul aplicației *Excel* sau cu ecrane obținute prin utilizarea aplicației *Access*. Aplicația permite ștergerea/adăugarea de noi *slide*-uri sau schimbarea aspectului paginilor deja create.

De asemenea, informațiile incluse într-un slide pot fi completate în orice moment. Pot fi incluse *hyperlink*-uri către pagini *web*, clipuri audio-video, precum și alte aplicații dinamice. *Slide*-urile propriu-zise pot fi însoțite de adnotări (note) care nu sunt vizibile publicului, precum și de efecte sonore și vizuale (animație). Tranzițiile de la un *slide* la altul pot fi statice sau dinamice. Deoarece sunt solicitați simultan mai mulți analizatori, comunicarea și procesul învățării devin mai atractive și eficiente, comparativ cu situația în care prezentarea/expunerea este realizată oral, fără a fi însoțită de o aplicație de tip *PowerPoint*.

Utilizarea aplicației *PowerPoint* în domeniul educației elementare, precum și în mediul academic este susținută de mai multe avantaje pe care aceasta le oferă (Apperson, Laws și Scepansky, 2006; Lowry, 1999; Mantei, 2000; Szabo și Hastings, 2000; Susskind, 2005):

- ✓ *PowerPoint* permite economia de timp care ar fi fost necesar pentru realizarea altor tipuri de materiale vizuale cu rol de a facilita procesul transmiterii de cunoștințe și pe cel al învățării.
- ✓ Activitățile instructiv-educative sunt dinamizate și devin mai interactive, ceea ce poate contribui la creșterea interesului și a motivației pentru participare din partea beneficiarilor. Un studiu realizat de Susskind (2005) a arătat că utilizarea aplicației *PowerPoint* în predarea cursurilor introductive în domeniul psihologiei contribuie la atitudinea pozitivă în rândul studenților, precum și la creșterea motivației pentru studiu. Același studiu a arătat că încrederea pe care studenții o au în propriile lor competențe de a împărtăși cunoștințele pe care le-au achiziționat crește atunci când aplicația *PowerPoint* este integrată în fluxul activităților instructiv-formative. Totuși, trebuie reținut că, în comparație cu metodele didactice tradiționale, utilizarea aplicației *PowerPoint* în procesul instructiv-educativ nu conduce, neapărat, la îmbunătățirea performanțelor pe care studenții le obțin, ci, mai degrabă, la schimbarea atitudinilor pe care aceștia le achiziționează în legătură cu studiul individual și activitatea de învățare (Apperson, Laws și Scepansky, 2006; Susskind, 2005).

- ✓ Aplicația oferă o formulă cizelată și elegantă a prezentărilor de informații, cunoștințe, proiecte individuale/grup, precum și a prezentărilor rezultatelor cercetărilor științifice. Elevii, studenții, cursanții, cadrele didactice și formatorii au la dispoziție o varietate de formate pentru realizarea prezentărilor, ceea ce poate contribui la stimularea creativității și a originalității.
- ✓ Prezentările pot fi realizate și gestionate cu ușurință de către orice utilizator care are cunoștințe minime în domeniul calculatorului și în cel al tehnologiilor de informare și comunicare.
- ✓ *PowerPoint* este un instrument de lucru flexibil, care stârnește curiozitatea elevilor și a studenților și le menține atenția pe parcursul procesului instructiv-educativ. Studenții susțin că aplicația este o resursă cognitivă utilă, mai ales atunci când sunt disponibile documente electronice (de exemplu, texte digitalizate). Profesorii/instructorii/formatorii care apelează la aplicația *PowerPoint* pentru prezentările pe care le realizează sunt percepuți ca fiind coerenți, clari, concisi, organizați, capabili să stârneasă și să mențină interesul și, în general, ca fiind atractivi și plăcuți (Apperson, Laws și Scepansky, 2006).

Instrumente de comunicare și colaborare bazate pe Internet

În ultimii ani, Internetul a devenit un fenomen global, fiind larg utilizat nu doar în zonele urbane, ci și în cele rurale. Numeroase sectoare ale societății, precum administrația publică, afacerile, agricultura, cercetarea științifică, educația, mass-media etc. s-au orientat spre avantajele pe care le oferă rețeaua Internetului.

De-a lungul timpului, beneficiile tehnologiilor de informare și comunicare au fost integrate progresiv în procesul instructiv-educativ elementar, mediul academic, domeniul educației realizate la distanță (prin radio, programele TV și, apoi, *online* utilizându-se Internetul), organizarea și derularea conferințelor prin intermediul *web*-ului și, în ultimele două decenii, în sfera reprezentată de *social media*. Generic,

termenul *social media* se referă la un grup de aplicații *online* care au la bază fundațiile ideologice și tehnologice ale *Web 2.0* și permit crearea și schimbul unei game largi de conținuturi produse de către utilizatori (Kaplan și Haenlein, 2010; citați în Bădău, 2011). Valorificând eforturile pe care specialiștii din domeniul tehnologiilor informației și al educației le-au depus pentru a dezvolta noi metode, tehnici și instrumente de lucru, care să sporească facilitatea și atractivitatea procesului transmiterii de cunoștințe și al învățării, cercetătorii și practicienii din domeniul instruirii au început să-și îndrepte atenția asupra modalităților de integrare a domeniului *social media* în fluxul activităților instructiv-formative realizate în diferite sectoare ale educației (Bute, 2013). În același timp, rolul mijloacelor de comunicare în masă tradiționale nu a fost neglijat, evidențiindu-se beneficiile integrării ambelor categorii de instrumente de comunicare în fluxul activităților specifice procesului instructiv-educativ.

APLICAȚIE

Realizați o prezentare cu ajutorul aplicației PowerPoint pentru una dintre unitățile de învățare (teme) incluse în prezentul suport de curs. Testați mai multe variante de culori, fundaluri, stiluri, fonturi, formate, marcatori etc., până când considerați ca aceste elemente sunt adecvate din punct de vedere vizual-spațial și estetic. Plasați în slide-uri imagini sugestive, scheme sintetice, tabele și link-uri care fac trimitere la resurse utile.

Mass-media tradițională include televiziunea, radioul, ziarele, buletinele informative, revistele de larg consum, conferințele video (*offline*), materialele digitalizate pe CD-uri sau DVD-uri, clipurile audio și/sau video etc. *Mijloacele moderne*, grupate generic sub denumirea *social-media*, sunt reprezentate de formele digitale, computerizate și organizate în rețele în care informațiile pot fi împărtășite de grupuri mari de indivizi denumiți utilizatori (engl. *users*) (Bute, 2013). Aceste grupuri operează prin inter-

mediul *website*-urilor, precum *Facebook*, *Google+*, *MySpace*, *ResearchGate*, *Twitter* etc., sunt organizate și funcționează după principiile rețelelor sociale. *Rețelele sociale* (engl. *social networks*), denumite, uneori, prin termenul *rețele de socializare*, sunt forme ale comunicării electronice prin care utilizatorii din diferite părți ale mapamondului creează comunități *online*, în vederea diseminării și partajării de informații, opinii, idei, cunoștințe practice, mesaje personale, conținuturi audio și/sau video, proiecte profesionale aflate în lucru etc. În evoluția inovațiilor din domeniul *social media*, *blogging*-ul este considerat o primă etapă, *microblogging*-ul a doua etapă, iar rețelele sociale fac parte din a treia etapă. Această tehnică de comunicare prin intermediul Internetului înglobează atât caracteristicile unei rețele extinse de *blog*-uri și *microblog*-uri, cât și facilitățile oferite de platformele pentru partajarea conținuturilor de tip foto sau video care pot fi facil gestionate utilizându-se aplicații precum *Flickr* sau *YouTube* (Bădău, 2011). De asemenea, rețelele sociale prezintă avantajul că înglobează și posibilitățile clasice de comunicare prin intermediul Internetului, precum *e-mailing*-ul sau comunicarea instantă (*chatting*-ul). Rețelele sociale includ un număr mare de utilizatori ai Internetului și se bazează pe *site*-uri care permit permanent înscrierea de noi utilizatori. Rețelele sociale constituie o parte componentă a fenomenului global denumit *Web 2.0* (termen utilizat generic pentru a doua generație inteligentă de instrumente de comunicare și colaborare facilitate de *web*). Astăzi, cele mai cunoscute rețele sociale sunt *Google+*, *Facebook*, *Flickr*, *hi5*, *Instagram*, *LinkedIn*, *MySpace*, *Netlog*, *QZone*, *Pinterest*, *Twitter*, *Twoo*, *WhatsApp*, *YouTube* etc. *Social media* oferă utilizatorilor o foarte mare libertate în crearea și distribuirea informațiilor din diverse domenii (Bute, 2013). Rețelele sociale, precum și instrumentele *online* care permit comunicarea instantă (de exemplu, *Google Talk* sau *Skype*) pot fi utilizate pentru o varietate de scopuri, precum informare, organizare de întâlniri, evenimente artistice/sociale sau conferințe, *chatting*, afaceri *online*, partajare de informații și cunoștințe practice etc.

Astăzi, în domeniul educației și în cel al cercetării științifice, aplicațiile din domeniul *social media* cel mai frecvent utilizate în scopuri de comunicare și colaborare sunt: *Academia.edu*, aplicațiile *web* de tip *wiki*, *BibMe*, *CiteULike*, *Dropbox*, *Facebook*, *Google+*, *LinkedIn*, *myExperiment*, *ResearchGate*, *Scribd*, *Skype*, *Twitter*, *WebCT*, *WordPress* ș.a. Majoritatea dintre acestea au fost lansate în rețeaua Internetului după anii 2004–2005, moment începând de la care se vorbește despre așa-numita generație *Web 2.0*. Dezvoltarea acestor noi tehnologii de informare, comunicare și colaborare a fost puternic influențată de schimbările economice, sociale și culturale care au determinat mediul academic și sistemele de educație din țările dezvoltate să răspundă solicitărilor societății bazată pe informații și cunoaștere. S. J. R. Bute (2013) evidențiază mai multe avantaje ale integrării tehnologiilor *social media* care permit informarea, comunicarea și colaborarea în domeniul educației superioare, după cum urmează:

- ✓ Platformele educative, conferințele realizate prin intermediul *web*-ului, *webinariile*, platformele *online* pentru informare și cele pe care cercetătorii din diverse domenii științifice și practice, respectiv cadrele didactice, instructorii sau mentorii le pot utiliza pentru a disemina rezultatele propriei lor munci contribuie la creșterea atractivității procesului de formare academică, precum și a perfecționării în contextul eforturilor orientate spre învățarea pe tot parcursul vieții.
- ✓ Aplicații și instrumentele din domeniul *social media* pot contribui la stimularea participării continue a beneficiarilor activităților instructiv-educative desfășurate în universități la propria lor formare academică. De asemenea, aceștia pot beneficia în permanență de un feedback bogat cu privire la nivelul achizițiilor pe care le realizează, precum și în ceea ce privește cunoștințele teoretice și practice pe care trebuie să le îmbunătățească.
- ✓ Integrarea aplicațiilor din sfera *social media* în educația academică de bază și în programele postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă contribuie la diminuarea și depășirea barierelor

de timp și spațiu care pot îngreuna comunicarea și permit economia de resurse. În acest fel, procesul creării, dezvoltării, gestionării și al diseminării de informații și cunoștințe practice devine dinamic, creativ și atractiv.

- ✓ Integrarea tehnologiilor *social media* în procesul instructiv-educativ, alături de mijloacele de comunicare în masă tradiționale și de metodele clasice de predare-învățare, contribuie la dezvoltarea gândirii analitice și creative a studenților, masteranzilor și a cursanților care urmează programe postuniversitare de formare profesională continuă sau stagii de perfecționare.
- ✓ De asemenea, prin varietate și atractivitate, precum și prin facilitățile pe care le oferă, tehnologiile avansate de informare, comunicare și colaborare pot contribui la educarea unei atitudini pozitive și entuziaste în rândul beneficiarilor activităților instructiv-formative realizate în universități, precum și la creșterea și menținerea interesului și a angajamentului acestora față de scopurile pe care și le fixează în sfera formării și a dezvoltării carierei profesionale.

Totuși, utilizarea tehnologiilor *social media* în învățământul superior și în sfera cercetării științifice nu este lipsită de limite, constrângeri și riscuri, precum posibilitatea utilizării în scopuri neadecvate (care încalcă principiile și normele etice) a libertății de informare și exprimare, încălcarea caracterului privat al datelor personale/reglementărilor în ceea ce privește confidențialitatea informațiilor, plagiatul (cea mai frecventă formă în care se manifestă fraudă în mediul academic), violarea drepturilor de proprietate intelectuală asupra aplicațiilor digitale sau computerizate, securizarea conținuturilor vehiculate în mediul *online* sau a informațiilor și datelor create în cadrul proiectelor educative/programele de cercetare științifică ș.a. (Iancu, 2005; Poenaru, 2019). Chiar dacă au fost create instrumente pentru monitorizarea și controlul conținuturilor gestionate prin intermediul tehnologiilor *social media* și au fost elaborate norme și reglementări destul de stricte în acest domeniu, integrarea masivă a

tehnologiilor de informare, comunicare și colaborare în educație și în cercetarea științifică nu elimină riscul diminuării calității și al abdicării de la standardele excelenței (Bute, 2013).

APLICAȚIE

Argumentați impactul pe care tehnologiile social media îl au în domeniul educației antreprenoriale. Cum anume pot fi integrate diversele aplicații de tip social media în formarea inițială (de bază), precum și în formarea profesională continuă, în vederea achiziționării și consolidării competențelor antreprenoriale?

Un *site* utilizat în scopuri de *networking* social (socializare) este un serviciu de tip *web* care permite utilizatorilor să construiască un profil (semi)public într-un mediu limitat și securizat, să se conecteze cu alți utilizatori (care apar în lista prietenilor) și să vizualizeze listele prietenilor pentru conexiunile create (Boyd și Ellison, 2007; citați în Boghian, 2013). Două dintre scopurile practice ale unui astfel de *site* sunt comunicarea și interacțiunea. La acestea, se adaugă nevoia oamenilor de a se exprima pe ei înșiși, de a fi acceptați și validați de către ceilalți și de a interrelaționa. *Facebook*-ul reprezintă unul dintre cele mai atractive și populare *site*-uri utilizate în domeniul *networking*-ului social. La începutul anului 2019, acesta număra peste două miliarde de utilizatori din întreaga lume. Tot la începutul aceluiași an, 9.8 milioane dintre români aveau creau un cont de *Facebook* (cf. www.profit.ro). Astăzi, *Facebook*-ul este cea mai puternică și mai extinsă rețea de socializare *online* la nivel mondial. Istoria *Facebook*-ului a început în anul 2003, când M. Zuckerberg, fondatorul acestei rețele de socializare, a creat o primă versiune denumită *Facemash* (cf. Bădău, 2011). Era vorba despre o platformă electronică accesibilă doar studenților de la Universitatea Harvard. Aceasta prelua fotografiile studenților, le afișa două câte două și îi invita pe utilizatori să aleagă persoana cea mai atrăgătoare. Deoarece fotografiile studenților

fuseseră descărcate ilegal de pe serverele universității, Zuckerberg a fost amenințat cu exmatricularea pentru încălcarea drepturilor de *copyright* și a intimității studenților, iar *site*-ul a fost închis. În următorul an, Zuckerberg a fondat *The Facebook*. *Site*-ul a devenit popular într-un timp extrem de scurt. În doar o lună, peste jumătate dintre studenții de la Universitatea Harvard se înscriaseră pe platforma care avea să devină cel mai mare produs tehnologic *online* din toate timpurile. Patru luni mai târziu, *The Facebook* avea sediul oficial la Palo Alto (California) și permitea accesul studenților de la încă trei mari universități din SUA, și anume Columbia, Stanford și Yale. În anul 2005, Zuckerberg a schimbat numele *site*-ului cu cel cunoscut astăzi și a permis accesul liber al liceenilor. Singura cerință pentru crearea unui cont pe *Facebook* era invitația din partea unui membru al rețelei. În septembrie 2006, rețeaua *Facebook* a permis accesul tuturor persoanelor cu vârsta peste 13 ani, care dețineau o adresă de *e-mail* validă. Utilizatorii au primit dreptul de a adăuga noi prieteni în lista personală, de a trimite/primi mesaje și de a actualiza profilul personal. Din acel moment, rețeaua s-a extins exponențial, numărând în fiecare an sute de mii de noi membri. În noiembrie 2015, rețeaua *Facebook* număra aproximativ 1.44 miliarde de utilizatori din toată lumea. Platforma *Facebook* a devenit, deopotrivă, populară, dar și controversată. În câteva țări din Orientul Mijlociu (Irak, Iran, Siria), precum și din Orientul Îndepărtat (China, Coreea de Nord, Vietnam) a fost stopată. De asemenea, unele companii internaționale au limitat accesul la *Facebook*, considerându-se că angajații pierdeau mult timp cu navigarea în această rețea de socializare.

Astăzi, *Facebook*-ul este utilizat în toată lumea pentru scopul socializării rapide, fără bariere de spațiu și timp și pentru petrecerea timpului liber. Pe lângă aceste facilități, *Facebook*-ul permite utilizatorilor: a) schimbul de informații variate și suportul pe parcursul realizării unor proiecte școlare, academice sau profesionale de care pot fi interesați; b) schimbul de informații și/sau servicii între grupuri profesionale/sociale și instituții

din diverse părți ale lumii; c) crearea și cultivarea relațiilor productive pentru piața muncii și lumea afacerilor; d) promovarea dezvoltării profesionale și personale; e) crearea unui grup de „cunoștințe” și menținerea acestuia în stare activă prin comunicarea permanentă ș.a. Principalele scopuri pentru care tinerii utilizează *Facebook*-ul sunt (New, 2011; citat în Boghian, 2013): a) stabilirea de noi conexiuni sociale; b) menținerea relațiilor deja create; c) petrecerea timpului liber și distracție; evitarea plictiselii; d) creșterea popularității proprii persoane; e) prezentarea propriilor activități, proiecte și experiențe; exprimarea de sine; f) informarea și învățarea; g) gestionarea unor sarcini cotidiene, academice și profesionale; h) inițierea activităților social-civice și participarea la acestea.

Ca instrument de comunicare și interacțiune, rețeaua *Facebook* oferă utilizatorilor următoarele avantaje și beneficii: a) oferă oportunitatea transmiterii de informații într-un timp foarte scurt unui grup larg de persoane; b) feedback-urile (emoționale, sociale sau profesionale) pe care un utilizator le poate primi din partea altor utilizatori sunt aproape instantane; c) costurile de timp sunt foarte reduse, având în vedere faptul că procesul comunicării poate fi sincronizat prin intermediul utilizării aplicației pentru mesaje; d) conținurile care pot fi postate pe contul personal și informațiile care pot fi citite pe conturile altor utilizatori din rețea sunt foarte variate – clipuri audio-video, fotografii, imagini, simboluri grafice, texte scrise; e) procesul comunicării este facilitat prin posibilitatea utilizării unor instrumente variate, precum emotigramele, fotografiile sau *gif*-urile; f) *Facebook*-ul oferă posibilitatea utilizatorilor să personalizeze în permanență profilul personal; g) permite înlăturarea barierelor și a blocajelor care pot apărea în procesul tradițional al comunicării față-în-față (diadice sau de grup); h) utilizatorii își pot extinde rețelele sociale și, astfel, își pot îmbogăți contactele personale și/sau profesionale; i) *Facebook*-ul răspunde nevoii de validare socială pe care oamenii o au. Dincolo de posibilele limite (de exemplu: exacerbarea sentimentului de alienare, furtul de identitate, traficul moral sau alte vulnerabilități

pe care le pot crea postările conținuturilor despre propria persoană), *Facebook*-ul rămâne unul dintre cele mai atractive instrumente din domeniul *social media*, care are multiple implicații și pentru sfera educației.

Datorită popularității acestei rețele de socializare, la care se adaugă intensificarea preocupărilor cercetătorilor și ale practicienilor din domeniul educației în ceea ce privește modalitățile de utilizare a rețelelor sociale *online* în fluxul activităților didactice și al celor destinate trainingului personalului din diverse sectoare de activitate economică, *Facebook*-ul a început să atragă atenția în termenii oportunităților educative pe care le poate oferi. Avantajele pe care această rețea de socializare pe Internet le poate aduce în domeniul formării tinerilor și a adulților și în cel al dezvoltării carierei au fost abordate din perspectiva educației centrată pe nevoile beneficiarilor (engl. *student-centered educational approach*) (Boghian, 2013). Comunicarea, afirmarea identității individuale și creșterea vizibilității în rețelele sociale/profesionale sunt principalele paradigme care stau la baza analizei rolului pe care *Facebook*-ul îl poate avea în procesul dezvoltării personale, crearea și managementul carierei, respectiv în domeniul interacțiunilor sociale. Acest instrument *online* de interacțiune și colaborare poate fi un promotor al individualității, personalității, exprimării și afirmării de sine, precum și al dezvoltării abilităților din domeniul comunicării și a competențelor sociale. Într-un studiu calitativ care a urmărit evidențierea dimensiunilor experienței pe care *staff*-ul academic o are în utilizarea *Facebook*-ului ca instrument de lucru în procesul de instruire a studenților, Prescott și colaboratorii (2015) au intervievat șapte cadre didactice care activau într-o universitate din Marea Britanie și utilizau curent *Facebook*-ul în procesul de predare. Analiza tematică a răspunsurilor a evidențiat printre beneficiile utilizării *Facebook*-ului în activitatea didactică îmbunătățirea comunicării cu studenții, precum și înmulțirea oportunităților pentru învățarea informală în rândul studenților. Este vorba despre discuțiile în afara amfiteatrului sau a sălii de seminar, pe care profesorii le pot avea cu studenții asupra conținuturilor predate la cursuri și/sau seminarii.

Caracteristicile *Facebook*-ului care îl fac un instrument util domeniului educației centrată pe nevoile beneficiarilor, pot fi sumarizate, după cum urmează (adaptare după Boghian, 2013):

- ✓ *Facebook*-ul are toate șansele să devină o rețea de învățare extinsă, căreia îi sunt caracteristice, în primul rând, modul structurat de organizare, multiple aplicații practice, flexibilitatea *status*-rolurilor și a modalităților de interacțiune, posibilitatea utilizatorilor de a crea o comunitate *online* și de a împărtăși cunoștințe. *Facebook*-ul îi poate ajuta pe profesori să se conecteze cu studenții și să distribuie teme, proiecte și alte activități individuale/de grup, să se informeze reciproc despre evenimentele academice sau sociale din viitorul apropiat, să posteze diverse *link*-uri utile, exemple de proiecte sau demonstrații practice, să obțină feedback cu privire la calitatea activității didactice sau la nevoile pe care studenții le au în domeniul instruirii și al formării în specialitatea pe care o urmează etc. De asemenea, utilizatorii (profesori, instructori, mentori și studenți) au la dispoziție *link*-uri de unde pot descărca cărțile pe care le caută sau alte materiale utile procesului de învățare, precum și *link*-uri de unde pot afla informații despre autori sau specialiști din domeniul în care se specializează. Toate aceste beneficii sunt posibile în orice moment și în afara amfiteatrului/sălii de seminar, fiind, așadar, minimizate barierele de timp și spațiu. Informarea și învățarea, achiziționarea deprinderilor și a abilităților practice, comunicarea și colaborarea dintre studenți și profesori pot fi realizate în modalități mult mai variate, flexibile și atractive, ceea ce poate contribui la creșterea interesului din partea studenților.
- ✓ Platforma *Facebook* este o resursă economicoasă pentru procesul de predare-învățare, motiv pentru care poate fi facil utilizată de un număr mare de studenți și profesori. Noi potențiali utilizatori au la dispoziție tutoriale sau forumuri care le oferă îndrumare și sfaturi pentru crearea unui cont și a profilului personal, postarea și gestionarea

informațiilor, comunicarea prin intermediul aplicației pentru mesagerie instantă (*Messenger*) ș.a.

- ✓ Contactul dintre profesori și studenți stabilit în rețeaua *Facebook* nu are niciun impact asupra modului în care studenții îi evaluează și apreciază pe profesori. De aceea, comunicarea deschisă dintre profesori și studenți prin intermediul *Facebook*-ului poate fi o modalitate eficientă de a stabili o relație strânsă cu studenții, de a le oferi acestora experiențe de învățare și sociale mai bogate și de a le crește motivația pentru activitățile academice și angajamentul în propria lor formare. Studenții pot fi încurajați să-și exprime într-un mod asertiv propriile opinii, idei, valori, expectanțe, precum și propria lor individualitate și personalitate. În plus, profesorii ale căror pagini personale de pe *Facebook* includ propriul lor traseu educativ și profesional, realizările deosebite, cărțile și filmele preferate, autorii și artiștii preferați, citatele și cugetările prin care se identifică, evenimentele educative, sociale sau culturale la care au participat sau la care urmează să participe etc. pot fi mai populari în rândul studenților. Nu este indicat (în primul rând din motive etice și deontologice) și nici productiv ca un profesor să posteze informații despre viața sa privată, pe care studenții săi să le cunoască. Contul pentru *Facebook* poate fi utilizat strict în scopuri educative.
- ✓ Ca instrument de învățare bazat pe Internet, *Facebook*-ul îi poate ajuta pe studenți să se implice activ în procesul dezvoltării abilităților academice, prin stimularea, încurajarea și orientarea acestora spre activități specifice, precum navigarea pe *site*-uri specializate în informații din diverse domenii, accesarea platformelor educative, lectura cărților publicate *online* (de exemplu, a celor care pot fi citite utilizându-se serviciul *Google Books*), postarea de comentarii, discuțiile *online* pe teme academice, profesionale, sociale sau culturale etc. În plus, atât profesorii, cât și studenții pot descărca o varietate de imagini (fotografii, scheme explicative, reprezentări grafice, tutoriale

care includ capturi ale ecranelor/engl. *screenshots* pentru diverse aplicații informatice), demonstrații video, filme documentare, prezentări realizate cu ajutorul aplicației *Microsoft PowerPoint*, prezentări multimedia (în format *Prezi* sau *SlideShare*), pe lângă cursurile clasice care sunt tehnoredactate de către profesori și postate *online*. Prin urmare, studenții pot învăța în orice loc se află și în orice moment temporal.

- ✓ *Facebook*-ul le permite studenților să se informeze despre orar, teme, proiecte și alte activități sau sarcini pe care le au de realizat, precum și despre examenele pe care le au de susținut. De asemenea, studenții pot lucra împreună *online* la diverse proiecte pe care le primesc la seminarii. *Facebook*-ul permite crearea unui grup *online* ai cărui membri împărtășesc anumite interese comune. De exemplu, o grupă de studenți/cursanți sau toți studenții care urmează un an/program de studii pot să-și construiască un grup pe *Facebook* care poate fi coordonat de către un profesor (de regulă, coordonatorul unui an de studii). Acesta coordonează activitățile instructive, mediază comunicarea dintre studenți, precum și dintre aceștia și alte cadre didactice, facilitează achiziționarea informațiilor de interes general, gestionează planficarea examenelor etc. Grupurile de profesori și studenți constituite pe *Facebook* stimulează învățarea prin colaborare și întăresc sentimentul de apartenență la o comunitate închegată și cu o identitate bine delimitată.
- ✓ *Facebook*-ul oferă studenților un mediu propice pentru evaluarea din partea colegilor și feedback, precum și pentru autoevaluare (un student poate vedea comentariile pe care colegii săi le fac cu privire la diferite conținuturi conceptuale și/sau practice, teme de discuție, sarcini de lucru, teste pentru evaluarea nivelului cunoștințelor sau alte forme de evaluare a achizițiilor).

Așadar, prin toate caracteristicile și facilitățile la care ne-am referit, *Facebook*-ul răspunde particularităților și cerințelor abordării procesului

de predare-învățare prin centrarea pe nevoile de formare și dezvoltare ale beneficiarilor educației realizată la diferite niveluri.

Aplicații multimedia

Prezentarea într-o manieră atractivă și convingătoare a unui proiect școlar, academic, profesional sau a unei cercetări științifice reprezintă o provocare atât pentru beneficiarii activităților instructiv-formative, cât și pentru profesori/instructori/formatori și cercetători. Atunci când proiectul este prezentat într-o manieră logică, clară, concisă și relevantă, auditoriul își poate forma o imagine de ansamblu.

APLICAȚIE

Creați un grup de lucru privat utilizând platforma Facebook. Membrii grupului pot fi chiar cursanții care urmează programul postuniversitar de formare și dezvoltare profesională continuă în domeniul strategiilor didactice moderne pentru diseminarea noțiunilor specifice antreprenoriatului. Dumneavoastră puteți fi administratorul/moderatorul grupului sau puteți trimite unui alt coleg invitația de a administra/modera grupul pe care l-ați creat. Personalizați grupul de lucru prin alegerea unei denumiri sugestive și a unei fotografii (imagini) pentru copertă, precum și prin adăugarea unei descrieri succinte. Alegeți și setați opțiunile de confidențialitate pentru grupul pe care l-ați creat. Trimiteți invitații tuturor colegilor dumneavoastră, pentru ca aceștia să se afilieze la grup. Alegeți evenimentele pentru care doriți ca grupul să primească notificări. Actualizați în permanență informațiile postate pe grup.

Prezi este o aplicație de tip *web* multimedia cu ajutorul căreia utilizatorul poate proiecta prezentări mult mai dinamice, atractive și mai convingătoare decât cele realizate cu aplicația clasică *PowerPoint*. Aplicația a fost lansată în anul 2009 în Ungaria de către trei specialiști în diferite domenii tehnice, și anume A. Somlai-Fischer, P. Halacsy și P. Arvai.

Instrumentul este disponibil în nouă limbi. În aprilie 2008, existau în întreaga lume peste 100 de milioane de utilizatori (cf. www.en.wikipedia.org).

Astăzi, există în uz și o versiune (*Prezi Business*) destinată profesioniștilor din domeniul vânzărilor și al marketingului, precum și o versiune utilă oamenilor de afaceri. Aplicația *Prezi Business* integrează opțiuni pentru prezentarea orală de tip conversațional (în care utilizatorul își poate adapta ordinea în care livrează conținuturile în funcție de scopuri, necesități sau de context, iar întrebările din partea publicului sunt preluate pe măsură ce apar și nu după un scenariu prestabilit) cu o serie de caracteristici specifice domeniului afacerilor, precum colaborarea și posibilitatea realizării de analize economice.

La fel ca *Microsoft PowerPoint* și alte aplicații de tip *slideware*, *Prezi* permite utilizatorilor să aranjeze imagini, să utilizeze reprezentări grafice, să insereze texte și tabele, conținuturi audio și/sau video, animații etc. și să prezinte toate aceste conținuturi sub forma unei expunerii orale în fața unui auditoriu sau public. Însă, spre deosebire de *Microsoft PowerPoint* și alte aplicații de tip *slideware* în care utilizatorii pot crea prezentări sub forma unui pachet de *slide-uri* separate, *Prezi* oferă facilitatea realizării unei prezentări pe o singură *pânză* vizual-spațială (Moulton, Türkay și Kosslyn, 2017). În această privință, aplicația *Prezi* seamănă mult cu binecunoscuta combinație între tablă și cretă, dar într-o formă digitalizată care este dinamică și atractivă pentru utilizatori și public. Mai multe studii calitative bazate pe un design observativ sau pe studiul de caz (Conboy *et al.*, 2012; Duffy *et al.*, 2015) și cantitative (Moulton, Türkay și Kosslyn, 2017) au evidențiat percepția pozitivă și satisfacția studenților în legătură cu utilizarea aplicației *Prezi* în activitățile instructiv-formative realizate de către profesori sau instructori în contextul programelor de formare academică. Un studiu cantitativ complex realizat de către cercetători de la Universitatea Harvard și *Keck Graduate Institute* din SUA a evidențiat atractivitatea aplicațiilor *PowerPoint* și *Prezi*, în comparație cu prezentările orale clasice. Designul studiului s-a bazat pe scenarii de prezentare modelate

prin valorificarea practicilor din lumea reală a afacerilor. Constatările acestui studiu evidențiază evaluări mai favorabile pentru aplicația *Prezi*, comparativ cu aplicația *PowerPoint* și prezentările orale tradiționale.

Prezi este o aplicație de tip *social media* interactivă, care dispune de o interfață grafică simplă și prietenoasă și oferă posibilitatea evidențierii relațiilor dintre componentele unei prezentări fără a le separa în *slide-uri*, așa cum se întâmplă în prezentările realizate cu aplicația *PowerPoint* (Neicu, 2011). Utilizatorul are la dispoziție informații detaliate despre pașii pe care trebuie să-i urmeze pentru a realiza o prezentare de succes. În plus, prezentarea poate fi realizată și accesată *online* utilizându-se *site-ul* www.prezi.com sau, dacă utilizatorul nu are acces la Internet în momentul susținerii ei, poate fi descărcată în calculatorul/laptopul personal. O altă modalitate prin care un utilizator poate gestiona o prezentare cu ajutorul aplicației *Prezi* este descărcarea în calculatorul personal a editorului *offline* denumit *PreziDesktop*. Acesta nu impune restricții în ceea ce privește spațiul de stocare, așa cum se întâmplă în versiunea *online*. Totuși, este de notat că, în cazul versiunii *offline* gratuite, există anumite limitări în ceea ce privește designul.

Un alt portal de *online hosting* foarte cunoscut care permite achiziționarea și dezvoltarea competențelor în domeniul realizării prezentărilor electronice pe diverse teme și din domenii variate, dar și informarea cu privire la diverse realizări individuale/de grup este *SlideShare* (www.slideshare.com). Deși, inițial, *site-ul* a fost creat pentru lumea afacerilor, ulterior și-a extins profilul utilizatorilor. Astăzi, portalul găzduiește milioane de prezentări pe diverse teme, fiind cea mai mare comunitate *online* destinată acestui scop. Portalul permite utilizatorilor să posteze privat sau public/vizualizeze prezentări de tipul *PowerPoint*, portofolii realizate în *Portable Document Format* (PDF), *Keynote* sau *OpenDocument*. Pachetul de *slide-uri* poate fi accesat direct de pe *site* aplicației sau poate fi încorporat pe alte *site-uri*. Portalul *SlideShare* poate fi utilizat de către oricine atât pentru a căuta idei pentru prezentări, cât și pentru a învăța cât mai bine

cum se realizează prezentările de efect (Neicu, 2011). Pe lângă postarea/ vizualizarea de prezentări, *site-ul* oferă utilizatorilor posibilitatea de a face comentarii pe marginea prezentărilor de *slide-uri* sau note pentru fiecare *slide* în parte.

Aplicația *SlideShare* funcționează după un principiu similar unei alte aplicații de tip *social media* foarte utilizată, și anume *YouTube*. Utilizatorii pot descărca și partaja prezentări de tipul *slideshow*. De asemenea, aplicația este compatibilă cu produse digitale video sau de tip *webinars*. În anul 2012, aplicația *SlideShare* a fost achiziționată de binecunoscutul serviciu online *LinkedIn*. Iată câteva dintre beneficiile pe care le oferă aplicația online *SlideShare*:

- ✓ permite utilizatorilor să încorporeze conținuturi direct pe *site-ul* www.slideshare.com, pe lângă aceleași conținuturi care pot fi încorporate pe propriile lor *site-uri* (pagini de *Facebook* sau pagini personale);
- ✓ portalul este ușor de utilizat, deoarece majoritatea persoanelor care își achiziționează un cont știu să realizeze prezentări cu ajutorul aplicațiilor *PowerPoint*, *Adobe Acrobat Reader DC*, *Keynote*, *OpenDocument* ș.a.
- ✓ partajarea propriilor prezentări pe *site-ul SlideShare* este o opțiune foarte practică și economicoasă în ceea ce privește timpul;
- ✓ prezentările pe care utilizatorii le postează pot fi accesare de un număr mare de vizitatori, ceea ce poate contribui la îmbunătățirea (creșterea ratingului) profilului (brandului) personal; așadar, putem vorbi despre o strategie eficientă de marketing personal;
- ✓ utilizarea portalului *SlideShare* implică costuri financiare reduse, deoarece există atât opțiunea pentru un cont gratuit, cât și opțiunea pentru crearea unui cont destinat profesioniștilor din diverse sectoare ocupaționale;
- ✓ platforma *SlideShare* este adecvată găzduirii unor conținuturi mai extinse și detaliate, care nu pot fi distribuite și partajate pe alte canale sociale.

APLICAȚIE

Utilizați versiunea online sau cea offline a aplicației Prezi pentru a realiza o prezentare atrăgătoare a principalelor avantaje și limite ale Prezi, prin comparație cu aplicația PowerPoint.

MODULUL 3.

Aspecte referitoare la utilizarea calculatorului în condiții etice și de securitate

Aspecte etice generale în domeniul tehnologiilor de informare și comunicare

Proliferarea calculatorului, a programelor computerizate, precum și a tehnologiilor de informare și comunicare a impus abordarea de către specialiștii în domeniul eticii aplicate a unor chestiuni delicate privitoare la principiile, normele și regulile societății informaționale globale. Fr. Rabelais a afirmat că „Știința fără conștiință nu este decât o ruină a sufletului” (cf. Nechita și Timofti, 2011). Această cugetare este foarte sugestivă pentru societatea post-industrială masiv informatizată, în care tehnologiile de informare și comunicare impactează puternic toate sferele existenței și activității indivizilor umani.

Utilizarea calculatorului și a tehnologiilor de informare și comunicare în scopuri personale, economice, organizaționale, profesionale, politice, sociale sau culturale ridică numeroase probleme de ordin moral, etic, psihologic și social. Teoriile fundamentale și modelele explicative aplicate din domeniul eticii generale nu pot fi adaptate cu ușurință pentru a răspunde problemelor specifice eticii din domeniul computerelor și al tehnologiei informației (Floridi, 1999). În acest domeniu, este necesară o bază conceptuală specifică care să răspundă chestiunilor etice referitoare la crearea și utilizarea tehnologiilor de informare și comunicare. Problemele etice de care trebuie să se țină cont în domeniul tehnologiilor de

informare și comunicare pot fi particularizate pornindu-se de la eșafodajul conceptual și metodologic mai general al eticii mediului înconjurător și al eticii infosferei. Coordonatele generale ale conceptualizării problemelor etice din domeniul tehnologiei informației trebuie să ia în calcul patru aspecte, și anume caracterul privat al informațiilor, acuratețea (veridicitatea), proprietatea (drepturile pe care le are deținătorul informațiilor), respectiv accesibilitatea informațiilor (Mason, 1986; citat în Poenaru, 2019).

În sens foarte larg, etica aplicată în domeniul informației și al sistemelor de calcul poate fi definită ca ramura eticii aplicate care studiază și analizează efectele pe care tehnologia informației și sistemele de calcul le au la nivel individual și social din punct de vedere moral-etic (Bynum, 2018). Acest domeniu de studiu teoretic și practică a apărut la începutul anilor 1980. Etica domeniului tehnologiei informației este parte componentă esențială a eticii aferente domeniului informaticii (Floridi, 1999), alături de etica aplicată în domeniul ciberneticii și etica din domeniul utilizării Internetului. Etica aplicată în sfera tehnologiei informaticii abordează problemele de ordin moral și etic care au apărut odată cu dezvoltarea tehnologiei informațiilor și comunicării și extinderea acestei sfere la toate nivelurile societății. Problemele examinate sunt numeroase și includ (Floridi, 1999; Nechita și Timofti, 2011): proprietatea intelectuală și drepturile de autor asupra produselor *hardware* și *software*, accesul la sursele programelor informatice, confidențialitatea cu privire la patentele tehnice și tehnologice și secretele referitoare la fabricarea produselor sau la proiectarea serviciilor din domeniul tehnologiilor de informare și comunicare, confidențialitatea cu privire la datele care au caracter personal și protejarea identității, securitatea informațiilor, atacurile cibernetice, traficul pe Internet în ceea ce privește identitatea unei persoane, fabricarea de identități false, violarea intimității și a corespondenței electronice, postarea de informații false, etica comunităților virtuale și cea din domeniul utilizării rețelelor de socializare etc. Scopul general al eticii aplicate în domeniul tehnologiei informației este integrarea tehnologiilor de informare

și comunicare, respectiv a valorilor umane într-un tot unitar, în așa fel încât tehnologiile de informare și comunicare să avanseze și să conducă la efecte benefice, iar valorile umane să fie protejate (Poenaru, 2019).

Mediul virtual (Internetul) oferă numeroase exemple de încălcare a principiilor și normelor eticii aplicate în domeniul tehnologiilor moderne de informare și comunicare. Iată câteva dintre ele (adaptare și extindere după Nechita și Timofti, 2011; Poenaru, 2019): a) *e-mail*-ul poate fi utilizat de către *hackeri* pentru a-și desfășura activitatea, prin transmiterea de mii de mesaje (engl. *spanning*) care nu au fost solicitate de către adresanți; b) infrastructura informatică a unei firme, companii, instituții de învățământ sau a unei instituții de stat poate fi utilizată de către angajați în scopuri personale; c) angajații din diverse sectoare ocupaționale pot copia, reproduce și transmite unor terțe persoane/instituții informații digitalizate; d) violarea drepturilor de autor (inclusiv plagiatul) reprezintă o practică frecvent întâlnită în mediul academic, mai ales datorită ușurinței de a identifica surse bibliografice cu ajutorul platformelor de căutare găzduite de Internet, precum și numărului foarte mare de portaluri pentru informații, care sunt disponibile *online*; e) piratarea produselor *software* și comercializarea ilegală a acestora reprezintă practici comune care cauzează pieței de profil pierderi de milioane de dolari anual; f) falsificarea cu bună știință a datelor digitalizate cu ajutorul aplicațiilor specializate în baze de date și calcule statistico-matematice; g) alte infracțiuni, dintre care unele sunt sancționate administrativ și/sau penal în multe state ale lumii care au o legislație adecvată în domeniu, includ violarea dreptului de proprietate intelectuală, utilizarea în scopuri neadecvate a aplicațiilor informatice, încălcarea consimțământului cu privire la secretul comercial sau cel referitor la *know-how* din domeniul produselor *hardware* și *software* și din cel al producerii și comercializării tehnologiilor de informare și comunicare, încălcarea dreptului la viața particulară, accesul neautorizat într-un sistem de calcul, diseminarea intenționată de informații nocive sau ilegale etc. Utilizarea abuzivă și neetică a tehnologiilor de calcul și

informare atât de către studenți/masteranzi/doctoranzi, cât și de către *staff*-ul didactic și de cercetare științifică (de exemplu: plagiatul, descărcarea ilegală de pe Internet a produselor *software*, utilizarea prezentărilor de tip *PowerPoint* postate pe Internet ca fiind produse proprii, falsificarea bazelor de date brute și a calculelor statistico-matematice derivate din acestea ș.a.) reprezintă o reală amenințare pentru mediul academic și poate contribui la scăderea calității procesului instructiv-educativ și a celui de inovație, creație și transfer tehnologic. Cauzele proliferării acestui fenomen indezirabil pentru dezvoltarea mediului academic includ (Poenaru, 2019): a) ușurința descărcării de materiale/produse *software* de pe Internet; b) absența unui control riguros al modalităților în care sunt utilizate resursele oferite de Internet; c) raritatea/absența sancțiunilor pentru astfel de acțiuni care eludează etica și deontologia profesională; d) scăderea interesului și a motivației pentru studiu individual temeinic; e) presiunile generate de lipsa de timp și programul încărcat al activităților academice; f) dorința studenților, masteranzilor sau a doctoranzilor de a obține eficiența în gestionarea activităților de pregătire pentru evaluări și examene; g) motivația pentru rezultate academice bune; h) deficitul în ceea ce privește achiziționarea valorilor morale și etice de către „actorii” implicați în astfel de fapte ș.a.

APLICAȚIE

Identificați și explicați câteva recomandări practice cu implicații etice și deontologice, pe care cadrele didactice, instructorii sau formatorii le-ar putea respecta atunci când utilizează Facebook-ul în scopul diseminării în rândul studenților/masteranzilor/cursanților a noțiunilor specifice domeniului antreprenorial. Aceste recomandări contribuie la utilizarea adecvată a rețelelor de socializare online în condiții de siguranță și în modalități constructive și productive pentru toate părțile implicate în activitățile instructiv-educative destinate formării și consolidării competențelor antreprenoriale.

Copyright-ul. Legea din România privind protecția programelor pentru calculator

Ca domeniu juridic și instituție publică, dreptul de autor (engl. *copyright*) se referă la totalitatea normelor juridice care reglementează raporturile referitoare la realizarea și distribuirea unei opere literare, artistice, științifice, tehnice sau tehnologice, precum și la brevetarea invențiilor (Pârvu și Romițan, 2005). *Copyright*-ul presupune modalitatea legală de protejare a operelor literare, științifice, artistice sau de orice altă natură, a programelor de calculator, precum și a invențiilor publicate sau nepublicate, cu singura condiție ca acestea să se prezinte într-o formă tangibilă, adică să se poată vedea, auzi sau atinge.

Orice program de calculator sau fișier de tip grafic, text, audio, video, tipărit pe hârtie sau înregistrat pe un suport digital poate fi protejat prin legea *copyright*-ului. Atunci când un utilizator deschide oricare un program sau oricare dintre fișierele din categoriile pe care le-am enumerat, acestea conțin în opțiunea *Properties* (care poate fi accesată prin apăsarea butonului drept al *mouse*-ului) data la care au fost create și ID-ul (eng. *identity document*). Orice copiere ulterioară sau descărcare de pe Internet a programului/documentului reprezintă o încălcare a dreptului de autor (*copyright*-ului), deoarece data la care este realizată copierea/descărcarea este ulterioară celei la care a fost creat programul/documentul. O altă modalitate pentru identificarea și memorarea momentului creării unui document propriu este trimiterea unei scrisori prin poșta electronică la propria adresă de *e-mail*. Această scrisoare trebuie să conțină forma tangibilă a documentului.

În ceea ce privește *copyright*-ul asociat utilizării și distribuirii programelor de calculator stocate pe suporturi digitale detașabile (externe), trei aspecte sunt importante, și anume (Oprea, 2007):

- ✓ Produsele (aplicațiile) de tip *shareware* pot fi achiziționate direct de la producători sau de la persoane care doresc distribuirea gratuită sau cu o taxă minimă a acestora. Acest tip de aplicații pot fi copiate și transmise altor utilizatori, fără a se solicita acceptul autorului.

- ✓ Aplicațiile de tip *freeware* sunt protejate prin drepturi de autor și pot fi difuzate gratis de către autor, acesta pastrând *copyright*-ul asupra aplicației. Această categorie de aplicații poate fi utilizată în practică, dar nu poate fi vândută fără acordul autorului.
- ✓ *Licența* reprezintă un produs achiziționat de la autor, pentru care se plătește dreptul de utilizare a programului informatic. Acest drept poate fi valabil pentru un singur calculator sau pentru mai multe, prin achiziționarea unei licențe speciale care permite instalarea programului pe mai multe calculatoare. Acest tip de produs poate fi utilizat de către cumpărător, dar nu și comercializat sau distribuit altor persoane.

În România, proprietatea intelectuală asupra programelor pentru calculator este protejată prin Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Această lege a fost actualizată în data de 14 ianuarie 2019 prin Legea nr. 15/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 8/1996. Unsprezece articole din Legea nr. 15/2019 fac referire la drepturile de autor și drepturile conexe asupra programelor pentru calculator, și anume articolele 32 (Capitolul IV – *Conținutul dreptului de autor*), respectiv 73-81 (Capitolul VIII – *Operele cinematografice și alte opere audiovizuale*). În cele ce urmează, redăm articolele la care am făcut referire.

Articolul 32. Autorul are drept patrimonial asupra programelor informatice realizate tot restul vieții sale, urmând ca la decesul acestuia drepturile să fie transferate moștenitorilor legali, în conformitate cu legislația civilă, timp de 70 de ani.

Articolul 73. „(1) Prin prezenta lege, protecția programelor pentru calculator include orice expresie a unui program, programele de aplicație și sistemele de operare exprimate în orice fel de limbaj, fie în cod-sursă, fie cod-obiect, materialul de concepție pregătit, precum și manualele. (2) Ideile, procedeele, metodele de funcționare, conceptele matematice și principiile care stau la baza oricărui element dintr-un program pentru calculator, inclusiv acelea care stau la baza interfețelor

sale”, nu sunt protejate. (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqq4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>)

Articolul 74. „(1) Titularul dreptului de autor al unui program pentru calculator beneficiază în mod corespunzător de drepturile prevăzute de prezenta lege, în partea I a prezentului titlu, îndeosebi de dreptul exclusiv de a realiza și de a autoriza: a) reproducerea permanentă sau temporară a unui program, integral sau parțial, prin orice mijloc și sub orice formă, inclusiv în cazul în care reproducerea este determinată de instalarea, stocarea, rularea sau executarea, afișarea sau transmiterea în rețea; b) traducerea, adaptarea, aranjarea și orice alte transformări aduse unui program pentru calculator, precum și reproducerea rezultatului acestor operațiuni, fără a prejudicia drepturile persoanei care transformă programul pentru calculator; c) distribuirea și închirierea originalului sau ale copiilor, sub orice formă, ale unui program” (cf. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01))) pentru calculator. (2) Prima vânzare a copiei unui program pentru calculator pe piața internă. În momentul vânzării primei copii a programului pe piața internă, titularul nu mai are dreptul de exclusivitate asupra distribuirii pe această piață.

Articolul 75. „În lipsa unei clauze contrare, drepturile patrimoniale de autor asupra programelor pentru calculator, create de unul sau de mai mulți angajați în exercitarea atribuțiilor de serviciu ori după instrucțiunile celui care angajează, aparțin acestuia din urmă.” (cf. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01))).

Articolul 76. „(1) În lipsa unei clauze contrare, printr-un contract de utilizare a unui program pentru calculator, se prezumă că: a) utilizatorului i se acordă dreptul neexclusiv de utilizare a programului pentru calculator; b) utilizatorul nu poate transmite unei alte persoane dreptul de utilizare a programului pentru calculator. (2) Cesiunea dreptului de utilizare a unui program pentru calculator nu implică și transferul dreptului de autor asupra acestuia.” (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqq4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>).

Articolul 77. *Orice titular de drept de autor poate realiza și autoriza reproducerea permanentă sau doar pentru o perioadă de timp a programului său, precum și traducerea și adaptarea acestuia. Dacă un dobânditor legal dorește să efectueze corecții pentru a evita erorile survenite prin program un este necesară autorizarea titularului dreptului de autor. (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqg4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>).*

Articolul 78. *(1) Utilizatorul autorizat al „unui program pentru calculator poate face, fără autorizarea titularului dreptului de autor, o copie de arhivă sau de siguranță, în măsura în care aceasta este necesară pentru asigurarea utilizării programului. (2) Utilizatorul autorizat al copiei unui program pentru calculator poate, fără autorizarea titularului dreptului de autor, să analizeze, să studieze sau să testeze funcționarea acestui program, în scopul de a determina ideile și principiile care stau la baza oricărui element al acestuia, cu ocazia efectuării oricăror operațiuni de instalare, afișare, rulare sau executare, transmitere ori stocare a programului, operațiuni pe care este în drept să le efectueze. (3) Dispozițiile art. 10 lit. e) nu se aplică programelor pentru calculator.” (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqg4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>).*

Articolul 79. *„Autorizarea titularului dreptului de autor nu este obligatorie atunci când reproducerea codului sau traducerea formei acestui cod este indispensabilă pentru obținerea informațiilor necesare interoperabilității unui program pentru calculator cu alte programe pentru calculator, dacă sunt îndeplinite următoarele condiții: a) actele de reproducere și de traducere sunt îndeplinite de o persoană care deține dreptul de utilizare a unei copii a programului sau de o persoană care îndeplinește aceste acțiuni în numele celei dintâi, fiind abilitată în acest scop; b) informațiile necesare interoperabilității nu sunt ușor și rapid accesibile persoanelor prevăzute la lit. a); c) actele prevăzute la lit. a) sunt limitate la” părțile de program necesare interoperabilității. (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqg4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>).*

Articolul 80. *„Informațiile obținute prin aplicarea art. 79: a) nu pot fi utilizate în alte scopuri decât la realizarea interoperabilității programului pentru calculator creat independent; b) nu pot fi comunicate altor persoane, în afara*

cazului în care comunicarea se dovedește necesară interoperabilității programului pentru calculator creat independent; c) nu pot fi utilizate pentru definitivarea, producerea ori comercializarea unui program pentru calculator, a cărei expresie este fundamental similară sau pentru orice alt act ce aduce atingere drepturilor titularului dreptului de autor.”(cf. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqq4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna> și <https://www.cyberlaw.ro/legislatie/legea-nr-81996-privind-dreptul-de-autor-si-drepturile-conexe/>).

Articolul 81. *Dacă se reproduce codul unui program sau utilizarea lui este necesară unui alt program pentru calculator nu este obligatorie autorizarea titularului dreptului de autor. Aceste utilizări sunt posibile numai dacă nu se cauzează prejudicii titularului sau programului. (cf <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqq4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>).*

Managementul securității informațiilor

Informațiile constituie produse care au valoare pentru activitatea umană, precum și pentru funcționarea oricărei organizații. Prin urmare, trebuie să fie protejate în mod corespunzător. Securitatea informațiilor reprezintă un lucru extrem de important pentru orice calculator conectat la Internet sau care face parte dintr-o rețea de tip intra-/extranet, sau dintr-o rețea locală (Nechita și Timofti, 2011). Termenul referitor la *securitatea informațiilor* se referă la protejarea datelor importante care sunt gestionate în fluxul activităților unei instituții, firme sau companii (entități pe care putem să le denumim, în general, prin termenul *operator*), pentru ca acestea să nu poată fi furate, făcute publice sau pierdute din greșală ori în urma unor accidente fizice sau incidente imprevizibile, cum ar fi căderea de tensiune în cazul calculatoarelor. Mecanismele și politicile din domeniul securității informațiilor asigură protecția împotriva unei palete largi de pericole care pot amenința asigurarea continuă a fluxului activităților unei organizații, minimizează pagubele care pot fi produse de atacurile informatice (cibernetice), blocarea serviciilor sau furtul de informații și contribuie la maximizarea recuperării investițiilor

(Nechita și Timofti, 2011). O organizație poate minimiza riscurile privitoare la securitatea informațiilor pe care le gestionează prin (Oprea, 2007): a) adoptarea unei politici stricte în domeniul protecției și securității informațiilor și a datelor; b) adoptarea unor proceduri de raportare a incidentelor în domeniul securității informațiilor; c) instruirea angajaților pentru a conștientiza și a aplica responsabilitățile pe care le au în legătură cu securitatea informațiilor; angajaților trebuie să li se explice cât de importante sunt pentru organizație informațiile pe care le gestionează și care sunt consecințele pierderii/înstrăinării datelor importante.

Politicile pe care organizațiile din diverse sectoare ale activității umane le aplică în domeniul securității informațiilor includ *modalități de protecție a datelor*, precum (Nechita și Timofti, 2011; Oprea, 2007):

- ✓ restricționarea accesului fizic al angajaților la anumite calculatoare în care sunt stocate informații vitale pentru activitatea unei companii sau la serverul principal; atunci când un calculator este utilizat numai de către anumite persoane, se impune asigurarea accesului la respectiva unitate doar pe baza unui cod (nume) de utilizator (engl. *used ID*) și a unei parole individuale pentru autentificare; codul de identificare a unui utilizator este unic pentru fiecare angajat în parte, iar parola este cunoscută numai de către utilizatorul respectiv și conține atât litere și cifre, cât și simboluri speciale; parola trebuie concepută în așa fel încât să nu poată fi descoperită („ghicită” sau decriptată) de către alți utilizatori neautorizați (de exemplu, o parolă eficientă conține mai multe caractere și evită combinațiile formate din data nașterii utilizatorului/CNP-ul, propriul nume și prenume și/sau numele unor persoane apropiate); de asemenea, este recomandată schimbarea periodică (anual sau o dată la 2–3 ani) a parolelor și evitarea păstrării pe calculator a acestora sau a codurilor de acces într-un sistem informatic;
- ✓ diferențierea utilizatorilor în ceea ce privește drepturile de acces la informații în funcție de responsabilitățile și atribuțiile pe care le

dețin în cadrul organizației și de poziția (executivă sau managerială – monitorizare, supervizare și coordonare) pe care o dețin în structura ierarhică a organizației; de exemplu, un calculator important pentru derularea activităților unei companii poate avea un cont de *Administrator* cu *drepturi de grad zero* (persoana care deține acest cont este singura care poate instala programe sau modifica setările sistemului) și alte conturi pentru restul utilizatorilor care au drepturi mai restrânse;

- ✓ crearea în permanență a unor *backup*-uri ale informațiilor; datele și aplicațiile utilizate într-un anumit moment de către un calculator sau o rețea de calculatoare pot fi copiate la intervale regulate de timp (o dată/de mai multe ori pe zi) pe dispozitive de stocare externe; această operațiune protejează datele și funcționalitatea aplicațiilor de riscurile cauzate de către diverse incidente fizice, precum căderile de tensiune din rețeaua de electricitate sau defectarea calculatoarelor;
- ✓ criptarea informațiilor; în general, prin criptare, se înțelege mascarea informațiilor, pentru a le face ilizibile persoanelor care nu au cunoștințe speciale în gestionarea din punct de vedere cibernetic a informațiilor digitalizate; criptarea este utilizată atât pentru stocarea diferitelor categorii de informații, cât și pentru transferul informațiilor confidențiale sau a celor care sunt vitale pentru funcționarea sistemelor economic, administrativ, juridic, militar etc.; diferitele proceduri cunoscute în domeniul criptării informațiilor sunt utilizate constant în comerțul electronic, gestionarea rețelelor de telefonie mobilă sau a transferurilor bancare prin intermediul ATM-urilor (engl. *automated teller machine*);
- ✓ crearea și utilizarea programelor *antivirus* (engl. *AV software*) și a aplicațiilor de tip *Windows firewall* – aplicații pentru asigurarea securității informațiilor care sunt gestionate utilizându-se sistemul de operare *Windows*; aceste programe blochează comunicațiile de date printr-o rețea și/sau programele periculoase care le inițiază și, astfel,

minimizează riscurile de virusare a unui calculator/laptop personal sau a unei rețele de calculatoare; orice program antivirus poate fi setat să actualizeze în permanență lista virușilor care pot amenința funcționarea unui calculator și/sau sistem de operare și să scaneze regulat toate documentele și aplicațiile care rulează pe un calculator/laptop; de asemenea, aplicațiile antivirus oferă posibilitatea monitorizării activității programelor instalate pe un calculator/laptop;

- ✓ adoptarea unor măsuri stricte atunci când este utilizată transmiterea de informații prin poșta electronică; în această direcție, se recomandă verificarea periodică a programului antivirus, pentru ca acesta să aibă activată opțiunea pentru scanarea mesajelor recepționate/trimise, inclusiv a documentelor care sunt atașate unui *e-mail*; de asemenea, trebuie evitată accesarea *e-mail*-urilor/deschiderea documentele atașate unui *e-mail* care au denumiri ciudate sau care provin de la persoane necunoscute (uneori, virușii performanți care circulă pe Internet pot trimite mesaje ce par să provină de la persoane cunoscute);
- ✓ alte măsuri generale pentru protecția securității datelor și a informațiilor includ: achiziționarea legală a unui *software* antivirus sau a unei aplicații de tip *firewall*; scanarea înainte de utilizare a tuturor dispozitelor externe pentru transferul și stocarea de date; realizarea periodică a unei scanări manuale suplimentare a *hard disk*-ului; crearea unui *hard disk* de siguranță, pentru a se facilita recuperarea datelor în urma atacurilor active prin care virușii afectează funcționarea componentelor *hardware* ale unui calculator sau a aplicațiilor care sunt instalate pe acesta; utilizarea aplicațiilor care monitorizează și filtrează traficul realizat pe Internet; configurarea corespunzătoare a setărilor pentru toate aplicațiile pe care le putem utiliza pentru a asigura securitatea calculatorului/laptopului personal;

APLICAȚIE

Identificați programul antivirus care este instalat în calculatorul pe care lucrați la locul de muncă/laptopul dumneavoastră personal. Porniți interfața de verificare pentru a afla dacă în calculator/laptop se află viruși sau alte programe distructive care vă pot îngreuna munca sau amenința proiectele pe care le aveți în lucru. Întocmiți o listă cu măsurile de protecție pe care le-ați adoptat sau trebuie să le întreprindeți, pentru a vă proteja informațiile și a vă securiza proiectele la care lucrați. Apoi, asigurați-vă că ați adoptat măsurile pe care le-ați identificat.

BIBLIOGRAFIE

1. Adăscăliței, A. (2007). *Instruire asistată de calculator. Didactică informatică*. Iași: Editura Polirom.
2. Apperson, J. M., Laws, E. L., & Scepansky, J. A. (2006). The impact of presentation graphics on students' experience in the classroom. *Computers & Education*, 47 (1), 116-126.
3. Argandoña, A. (2003). The new economy: Ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 44 (1), 3-22.
4. Bawden, D. (2001). Information and digital literacies: A review of concepts. *Journal of Documentation*, 57 (2), 218-259.
5. Bădău, H. M. (2011). *Tehnici de comunicare în social media*. Iași: Editura Polirom.
6. Boghian, I. (2013). Using Facebook in teaching. În M. Pătruț, B. Pătruț (Eds.), *Social Media in Higher Education. Teaching in Web 2.0* (pp. 86-103). Hershey, PA: IGI Global.
7. Bonk, C. J., & Graham, C. R. (2006). *The Handbook of Blended Learning Environments: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Brut, M. (2006). *Instrumente pentru e-learning. Ghidul informatic al profesorului modern*. Iași: Editura Polirom.
9. Bute, S. J. R. (2013). Integrating social media and traditional media within the academic environment. În M. Pătruț, B. Pătruț (Eds.), *Social*

- Media in Higher Education. Teaching in Web 2.0* (pp. 75-85). Hershey, PA: IGI Global.
10. Bynum, T. (2018). Computer and information ethics. În E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Disponibil online pe <https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/ethics-computer>.
 11. Carland, J. C., & Carland, J. W. (2001). Entrepreneurship education: An integrated approach using an experiential learning paradigm. În R. H. Brockhaus, G. E. Hills, H. Klandt, & H. P. Welsch (Eds.), *Entrepreneurship Education. A Global View* (pp. 94-103). Burlington: Ashgate.
 12. Carliner, S. (2003). *An Overview of Online Learning* (2nd ed.). Amherst, MA: HRD Press.
 13. Cojocariu, V.-M. (2008). *Teoria și metodologia instruirii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
 14. Conboy, C., Fletcher, S., Russell, K., & Wilson, M. (2012). An evaluation of the potential use and impact of Prezi, the zooming editor software, as a tool to facilitate learning in higher education. *Innovations in Practice*, 7, 31-45.
 15. Crișan, C., Nechita, E., Pătruț, B., Furdu, I. (2005). *Tehnologia informației*. Bacău: Editura EduSoft.
 16. Duffy, R. M., Guerandel, A., Casey, P., Malone, K., & Kelly, B. D. (2015). Experiences of using Prezi in psychiatry teaching. *Academic Psychiatry*, 39 (6), 615-619.
 17. Floridi, L. (1999). Information ethics: On the philosophical foundations of computer ethics. *Ethics and Information Technology* 1 (1), 37-52.
 18. Gilbert, J. (2007). Catching the knowledge wave: Redefining knowledge for the post-industrial age. *Education Canada*, 47 (3), 4-8.
 19. Hoffman, O., Glodeanu, I. (2005). Societatea/economia bazată pe cunoaștere. *Revista Română de Sociologie. Serie Nouă*, 26 (5-6), 427-448.
 20. Iancu, Șt. (2005). Impactul social al utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor. *Revista Română de Sociologie. Serie Nouă*, 26 (5-6), 449-468.
 21. Ianoș-Schiller, E., Isăilă, N. (2010). E-learning – componentă esențială a noii economii. *Analele Universității „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu. Seria Economie*, 4, 215-221.
 22. La Guardia, D., Gentile, M., Dal Grande, V., Ottaviano, S., & Allegra, M. (2014). A game based learning model for entrepreneurship education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 195-199.

23. Leach, J. (2008). Do new information and communications technologies have a role to play in the achievement of education for all? *British Educational Research Journal*, 34 (6), 783-805.
24. Longley, D., & Shain, M. (1985). *Macmillan Dictionary of Information Technology* (2nd ed.). London: Macmillan Press.
25. Lowry, R. B. (1999). Electronic presentation of lectures effect upon student performance. *University Chemistry Education*, 3, 18-21.
26. Mantei, E. J. (2000). Using Internet class notes and PowerPoint in physical geology lecture: Comparing the success of computer technology with traditional teaching techniques. *Journal of College Science Teaching*, 29, 301-305.
27. Maritz, A., & Brown, C. R. (2013). Illuminating the black box of entrepreneurship education programs. *Education & Training*, 55 (3), 234-252.
28. Maynard, H. B. Jr., Mehrtens, S. E. (1997). *Al patrulea val. Afacerile în secolul XXI* (trad.). București: Editura Antet
29. Moise, G. (2008). *Contribuții la modelarea și conducerea proceselor de instruire online utilizând tehnici de inteligență artificială* (Teză de doctorat). Ploiești: Universitatea Petrol-Gaze.
30. Mondal, A., & Mete, J. (2012). ICT in higher education: Opportunities and challenges. *Bhatter College Journal of Multidisciplinary Studies*. Disponibil online pe <http://bcjms.bhattercollege.ac.in/ict-in-higher-education-opportunities-and-challenges/>.doi: 10.25274/bcjms.
31. Moulton, S. T., Türkay, S., & Kosslyn, S. M. (2017). Does a presentation's medium affect its message? PowerPoint, Prezi, and oral presentations. *PLoS ONE*, 12 (7): e0178774. Disponibil online pe <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0178774>.
32. Nechita, E., Timofti, I. C. (2011). *Instruire asistată de calculator*. Bacău: Editura Alma Mater.
33. Neicu, C. (2011). *TIC în educație. Modul 5*. București: Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului – Unitatea de Management al Proiectelor cu Finanțare Externă. Disponibil online pe <http://mentoraturban.pmu.ro>.
34. Oprea, D. (2007). *Protecția și securitatea informațiilor* (ediția a II-a). Iași: Editura Polirom.
35. Pârvu, R., Romițan, R. C. (2005). *Dreptul de autor și drepturile conexe. Dicționar*. București: Editura C. H. Beck.

36. Poenaru, A. G. (2019). Causes of the unethical use of information technology in the academic environment. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*, 23 (2), 167-176.
37. Prescott, J., Stodart, M., Becket, G., & Wilson, S. (2015). The experience of using Facebook as an educational tool. *Health and Social Care Education*, 1-5. Disponibil online pe <https://doi.org/10.11120/hsce.2013.00033>.
38. Stahl, G., Koschmann, T., & Suthers, D. (2006). Computer-supported collaborative learning: An historical perspective. În R. K. Sawyer (Ed.), *Cambridge Handbook of the Learning Sciences* (pp. 409-426). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
39. Stan, R. (2012). Eficiența utilizării tehnologiilor informaționale și comunicaționale în procesul instructiv-educativ. *Anuar Științific: Muzică, Teatru, Arte Plastice*, 2, 79-83.
40. Susskind, J. E. (2005). PowerPoint's power in the classroom: Enhancing students' self-efficacy and attitudes. *Computers & Education*, 45 (2), 203-215.
41. Szabo, A., & Hastings, N. (2000). Using IT in the undergraduate classroom: Should we replace the blackboard with PowerPoint? *Computers & Education*, 35 (1), 175-187.
42. Vlada, M. (2003). *E-learning și software educațional*. Lucrare prezentată la Conferința Națională de Învățământ Virtual și Software Educațional, Universitatea din București (Facultatea de Matematică și Informatică). Disponibil online pe <http://fmi.unibuc.ro/ro/pdf/2004/cniv/Definitii-2004.pdf>.
43. Yeo, R. (2005). Problem-based learning: Lessons for administrators, educators and learners. *International Journal of Educational Management*, 19 (7), 541-551.
44. Legea nr. 15/2019 pentru modificarea și completarea Legii nr. 8/1996 privind dreptul de autor și drepturile conexe. Publicată în *Monitorul Oficial* nr. 33/11.01. 2019.
45. Organisation for Economic and Co-operation and Development/OECD (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies. Executive Summary*. Disponibil online pe <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf/>.
46. Recomandarea Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții (2018/C 189/01). *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*. C 189/04.06.2018. Disponibil online pe <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO>.

47. UNESCO (2011). *UNESCO ICT Competency Framework for Teachers. Version 2.0*. Paris: Disponibil online pe <https://unesdoc.unesco.org>.
48. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqg4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>
49. <https://www.yumpu.com/ro/document/view/30067896/tehnologii-de-informare-si-comunicare>
50. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)
51. <https://www.cnred.edu.ro/imipqnet/d>
52. www.en.wikipedia.org
53. <https://lege5.ro/Gratuit/gi4dinrqg4ya/dreptul-de-autor-lege-8-1996?dp=gi3daobrha2dkna>
54. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604\(01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ro/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)
55. <https://www.cyberlaw.ro/legislatie/legea-nr-81996-privind-dreptul-de-autor-si-drepturile-conexe/>

Partea a II-a

INTERDISCIPLINARITATE ȘI DEZVOLTARE PERSONALĂ A CADRELOR DIDACTICE UNIVERSITARE

Conținut:

- II.1. Semnificația și rolul dezvoltării personale în contextul formării cadrelor didactice din învățământul superior
- II.2. Modele și strategii de dezvoltare personală
- II.3. Metode și tehnici pentru dezvoltarea personală

Competențe:

Profesionale:

C.1.3. Identificarea și utilizarea strategiilor didactice specifice disciplinelor predate și a tehnologiilor moderne de comunicare, care să asigure progresul cursanților

Transversale:

CT3. Utilizarea unor metode și tehnici eficiente de învățare pe tot parcursul vieții, în vederea formării și dezvoltării profesionale continue și adaptării competențelor profesionale la dinamica contextului profesional și social

Obiective operaționale:

După parcurgerea disciplinei, cursanții vor fi capabili:

- să analizeze semnificația dezvoltării personale în contextul formării cadrelor didactice din învățământul superior;
- să determine rolului dezvoltării personale în profesia didactică;
- să identifice modele de implementare practică a eforturilor orientate spre dezvoltarea personală;

- să aplice strategii, metode și tehnici în vederea dezvoltării propriilor lor competențe personale și profesionale.

Concepte cheie: dezvoltare personală, modele, strategii, metode, tehnici

MODULUL 1.

Semnificația și rolul dezvoltării personale în contextul formării cadrelor didactice din învățământul superior

În ultimii ani, în România, conceptul referitor la *dezvoltarea personală* s-a extins considerabil. Există traineri care susțin diverse cursuri și activități formative pe această temă foarte ofertantă. Există zeci de *blog-uri* unde se pot citi articole care sugerează care este cea mai bună modalitate de dezvoltare personală. Au fost traduse din alte limbi și publicate numeroase cărți despre dezvoltarea/evoluția personală, unele dintre ele scrise de autori de succes, precum J. Canfield (2015), D. Carnegie (2018), S. Covey (2011), D. Goleman (2017), J. C. Maxwell (2013), E. Tolle (2005) ș.a. Mass-media vizuală prezintă numeroase emisiuni în care atenția publicului larg este captată cu recomandări despre strategiile și modalitățile prin care putem controla vulnerabilitățile din viața noastră, în vederea optimizării propriei noastre funcționări și a obținerii succesului personal, profesional și social. În optica curentului la care ne referim, îndemnul „Tu ești cea mai importantă persoană din viața ta!” este reinterpretat prin „Tu ești singura persoană responsabilă de viața ta!”. În discursul cu privire la creșterea și dezvoltarea personală, individul uman este singurul care poate interveni asupra propriei sale existențe.

În ultimii ani, tot mai mulți specialiști din domeniile pedagogiei, psihologiei educației și al managementului educațional accentuează asupra importanței competențele pentru dezvoltarea personală în raport cu îmbunătățirea calității activității educative pe care cadrele didactice o desfășoară (Afanas, 2016; Bolboceanu și Vrabii, 2018). Din punct de vedere

conceptual, dezvoltarea personală a cadrelor didactice vizează „creșterea personală prin acumulare de experiențe cognitive și motivaționale în educația adulților” (Bolboceanu și Vrabii, 2018, p. 24). Dezvoltarea personală a cadrului didactic reprezintă procesul continuu care asigură o adaptare eficientă la mediul socio-cultural, precum și integrarea optimă în cadrul organizației educaționale. Dezvoltarea personală este un proces complex și continuu prin care indivizii umani urmăresc să-și îmbunătățească performanțele individuale în domeniul cognitiv, emoțional, social și profesional, prin clarificarea și iluminarea mentală, dezvoltarea abilităților și a competențelor emoționale și sociale, precum și prin stabilirea unor direcții mai clare spre care să se îndrepte în viața personală și în cea profesională (David, 2014). Acțiunile, activitățile și experiențele orientate spre dezvoltarea (creșterea) personală urmăresc descoperirea și cultivarea aptitudinilor, abilităților și a talentelor de care dispunem, îmbogățirea cunoștințelor despre propria noastră persoană, reducerea riscurilor derapajelor de la traseul normal al dezvoltării, accesarea resurselor interne și externe în vederea realizării propriilor noastre proiecte, îmbunătățirea calității vieții, materializarea aspirațiilor, a proiectelor și a viselor personale, accesarea unor experiențe de viață (culturale și sociale) satisfăcătoare, obținerea și menținerea stării de bine și alte domenii. Evoluția personală ne permite să trăim într-un mod plener, autentic și satisfăcător, în acord cu potențialul de care dispunem și cu resursele pe care ni le oferă mediul în care trăim și traseul vieții.

Creșterea și dezvoltarea personală, care sunt două dintre constructele relevante pentru paradigma pozitivă a educației individului uman în societatea contemporană bazată pe cunoaștere și acțiune, reflectă procesul prin care o persoană își atinge întregul potențial de care dispune, prin eforturi sistematice de autoeducare care implică mai multe dimensiuni intercorelate: mentală (cognitivă), emoțională, comportamentală și socială. Acest proces implică inițierea deliberată a unor schimbări în viața personală și în mediile în care are loc dezvoltarea și are loc numai prin dorința

(motivația internă), efortul și participarea activă (acțiunea independentă) a individului uman (Robitschek, 1998).

Potrivit lui M. Armstrong, un specialist de marcă în domeniul managementului resurselor umane, psihologiei personalului și al psihologiei organizaționale (citată în Paloș, Sava și Ungureanu, 2007), dezvoltarea personală reprezintă îmbogățirea abilităților unui individ și valorificarea potențialului acestuia, prin parcurgerea unor experiențe de învățare și educație variate. În binecunoscutul tratat care abordează practicile de succes din domeniul managementului resurselor umane (ajuns, în prezent, la a 14-a ediție), M. Armstrong și S. Taylor (2017) enumeră etapele pregătirii unui plan de succes destinat dezvoltării personale și profesionale, și anume: evaluarea poziției actuale pe care ne aflăm în ceea ce privește cariera profesională sau statutul pe care îl ocupăm în organizația în care lucrăm, stabilirea obiectivelor pe care vrem să le urmărim, planificarea acțiunilor pe care le putem întreprinde într-o anumită perioadă de timp în vederea creșterii personale, a schimbării poziției în cadrul organizației și a progresului carierei, respectiv aplicarea imediată în practică a planului de acțiuni.

Dezvoltarea personală/autodezvoltarea (uneori, denumită, prin termenul *self-help*) este un proces continuu care implică inițiative și activități prin care un tânăr sau adult poate fi orientat spre atingerea mai multor tipuri de obiective, și anume (Canfield, 2015):

- ✓ îmbunătățirea cunoașterii de sine;
- ✓ o mai bună cristalizare a identității;
- ✓ dezvoltarea abilităților speciale și a talentelor personale;
- ✓ dezvoltarea abilității de a percepe propriul potențial;
- ✓ construirea capitalului uman de care avem nevoie pentru a reuși în viața personală și în carieră;
- ✓ creșterea angajamentului față de propriile noastre idealuri, precum și a disponibilității de a încerca lucruri noi;
- ✓ împlinirea aspirațiilor pe care ni le fixăm.

Conceptul referitor la autodezvoltare poate fi, însă, extins prin includerea dezvoltării în domeniul relațiilor interpersonale, a programelor, instrumentelor, metodelor și tehnicilor de dezvoltare, precum și a strategiilor și modalităților de evaluare a progreselor individuale. În *planul devenirii sinelui*, dezvoltarea personală acționează în următoarele direcții (Canfield, 2015):

- ✓ să devii cel ce vrei și poți să devii;
- ✓ creșterea nivelului conștientizării în planul definirii priorităților individuale, a valorilor și stilului de viață;
- ✓ realizarea unei strategii eficace pentru împlinirea visurilor personale, a carierei într-un anumit domeniu profesional, precum și pentru satisfacerea priorităților;
- ✓ dezvoltarea potențialului profesional și a talentelor;
- ✓ crearea de oportunități de învățare în cariera pe care o urmărim;
- ✓ integrarea autoidentificării și a identității sociale într-un tot unitar și armonios;
- ✓ dezvoltarea de abilități și competențe individuale care ne asigură succesul în viața de zi cu zi și în carieră (de exemplu, abilitatea de a gestiona emoțiile negative, precum frica, furia sau depresia);
- ✓ creșterea calității vieții în domenii, precum bunăstarea materială, viața de familie, sănătatea fizică și emoțională, relațiile cu prietenii, culturalizarea sau participarea activă la viața comunității;
- ✓ achiziționarea metodelor și a tehnicilor pentru extinderea conștientizării de sine, dobândirea controlului asupra propriei noastre vieți și atingerea înțelepciunii.

APLICAȚIE: Viziunea mea despre dezvoltarea personală

1. Lucrurile care mă motivează cel mai mult sunt:

2. Cele mai importante puncte tari/calități pe care le am sunt:

3. Două lucruri pe care le întreprind des, pentru a-mi valorifica punctele tari și care îmi aduc satisfacție sunt:

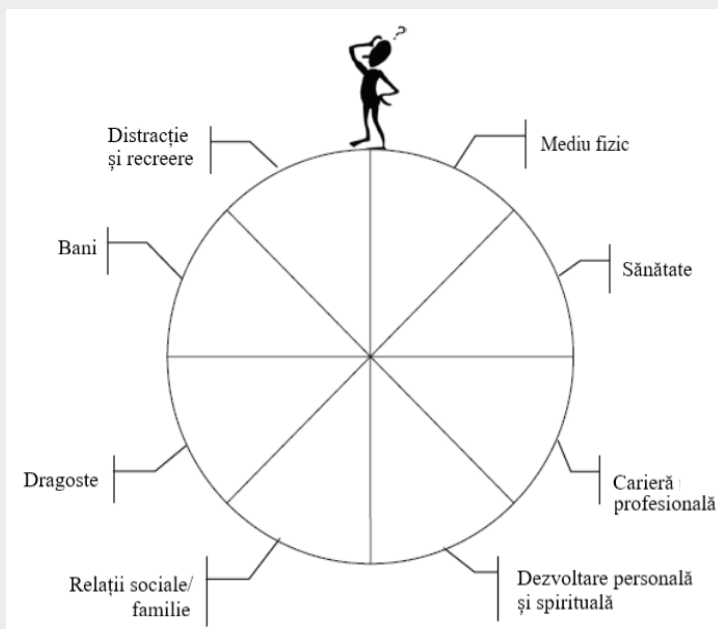
4. Reflecții: Aceasta este viziunea mea despre propria dezvoltarea personală.

Profilul personalității, competențele și resursele solicitate unui cadru didactic acoperă o plajă foarte variată și derivă atât din natura complexității actului educativ, cât și a profesiei didactice. Aptitudinile, abilitățile și competențele pentru activitatea didactică, respectiv profilul care contribuie la tactul pedagogic au fost analizate în numeroase lucrări, dintre care unele sunt de referință în domeniul educației (Gherghinescu, 1999; Jinga, 2006; Lew, 1977; Sălăvăstru, 2004). Profilul competențelor cadrului didactic capabil să răspundă noilor exigențe ale societății post-industriale include (Afanas, 2016): a) *competențe profesionale* – cognitive și funcțional-acționale; b) *competențe complementare* – digitale, lingvistice,

de consiliere; c) *competențe transversale* – de rol, dezvoltare personală și profesională; d) *competențe de conducere, îndrumare și control*; e) *competențe dobândite prin programe de conversie profesională*.

APLICAȚIE: Roata vieții

Cum vă simțiți acum? Este posibil să nu fiți conștient(ă) de unde vă vine nemulțumirea. Realizați următorul exercițiu denumit Roata vieții. În figura care urmează, sunt redată opt aspecte ale vieții care pot contribui la armonia și echilibrul unei persoane. Cât de satisfăcut(ă) sunteți de cum arată fiecare dintre aspectele vieții (de exemplu, mediul fizic sau banii) din reprezentarea de mai jos față de cum v-ați dori (desigur, într-un mod realist) să arate acel aspect. Pentru fiecare dintre aspectele enumerate, notați un procent pe o scală de la 0 la 100%. Apoi, reflectați la schimbările pe care ați putea să le întreprindeți, pentru ca aspectele care nu vă mulțumesc să se îmbunătățească.



Cadrul didactic reprezintă persoana adultă care este în permanentă autoeducație și schimbare. Programele din domeniul formării continue a personalului didactic urmăresc printre alte domenii de competențe (Șerbănescu, 2011):

- ✓ actualizarea și dezvoltarea, prin programe de formare/perfecționare periodică, a competențelor în domeniul/domeniile de specializare corespunzător(oare) funcțiilor didactice obținute prin formarea inițială;
- ✓ dezvoltarea competențelor pentru evoluția în cariera didactică prin sistemul de pregătire și obținere a gradelor didactice;
- ✓ interacțiunea și comunicarea cu mediul social și cu mediul educativ;
- ✓ asumarea responsabilităților privind organizarea, conducerea și îmbunătățirea performanței strategice a grupurilor profesionale din domeniul educației;
- ✓ autoanaliza reflexivă și controlul permanent pe care cadrele didactice trebuie să le realizeze asupra propriei lor activități profesionale;
- ✓ dezvoltarea și extinderea competențelor transversale necesare pentru asumarea și îndeplinirea rolurilor sociale, respectiv pentru dezvoltarea personală și profesională.

Alături de orientarea spre îmbogățirea permanentă a cunoașterii și de managementul optim al carierei în domeniul didactic, dezvoltare personală este esențială pentru adaptarea cadrelor didactice la solicitările societății postmoderne și postindustriale și la provocările secolului al XXI-lea.

Potrivit autoarelor A. Bolboceanu și V. Vrabii (2018, p. 5), „societatea modernă – cu tendința firească spre cunoaștere și schimbare – solicită cadrelor didactice o nouă dinamică în procesul de adaptare la condițiile prezente și cerințele actuale necesare pentru a se realiza pe plan personal și profesional. Dezvoltarea personală și profesională a cadrelor didactice este necesară pentru formarea abilităților de utilizare a strategiilor de învățare pe tot parcursul vieții, menținerii motivaționale în profesie. În

acest context, documentele de politici educaționale direcționează continuu oportunități pentru dezvoltarea competențelor personale și profesionale ale cadrelor didactice”.

APLICAȚIE: Creativitatea este un izvor al satisfacției !

(adaptare după Renshaw, 2002)

Tuturor ne place să fim apreciați pentru creativitatea în muncă și în viața personală. Ideile și inițiativele creative ne înnobilează munca și relațiile interpersonale, ne conduc la succes și popularitate. Alegeți un moment de liniște, în care sunteți doar cu dumneavoastră înșivă/însevă și întrebați-vă: „Dacă aș pune ideile mele creative și capacitatea mea de a crea pe primul plan, cum ar arăta viața mea ?”

Notați gândurile care vă vin în minte și analizați-le atent. Puteți să faceți acest lucru, ori de câte ori sunteți în căutarea unei idei pentru viața dumneavoastră personală sau profesională. Angajați-vă să puneți în aplicare o idee, indiferent de cât de puțin importanță vi se pare !

După părerea noastră, pe lângă dezideratul perfecționării profesionale, orientarea cadrelor didactice spre dezvoltarea personală continuă contribuie la: a) reducerea vulnerabilităților individuale, cum ar fi problemele de sănătate, stresul cronic sau epuizarea profesională (care pot interfera negativ cu prestația profesională în domeniul educației), creșterea calității vieții și achiziționarea stării de bine; b) asigurarea tuturor condițiilor pentru optimizarea actului didactic și îmbunătățirea performanței în domeniul educației, prin gestionarea domeniilor la care ne-am referit la punctul anterior.

Indiferent de treapta sistemului educativ pe care își desfășoară activitatea, dascălul contemporan trebuie să se erijeze într-un agent al propriei sale educații și dezvoltări continue, procese care au loc simultan cu acțiunile educative orientate spre tinerele generații. În această optică,

dezvoltarea personală ocupă un loc central și reprezintă una dintre competențele cheie care sunt urmărite în procesul profesionalizării viitoarelor cadre didactice. Dezvoltarea personală se referă la achiziționarea acelor puncte tari și resurse care îi vor ajuta pe dascăli să-și definească mai bine cariera în sistemul educativ și să-și delimiteze mai clar propriile trebuințe de dezvoltare și aspirații. Dezvoltarea personală implică achiziționarea și îmbogățirea unui set de abilități de viață care le vor servi cadrelor didactice pentru a-și împlini trebuințele de creștere profesională și pe cele de adaptare la provocările din propria lor existență. Practicienii din domeniul dezvoltării personale și specialiștii în managementul resurselor umane vorbesc despre o varietate de abilități de viață care reprezintă resurse cheie pentru adaptarea dascălilor la provocările vieții de zi cu zi și la cele care apar în profesia didactică. Acestea includ marketingul personal, capacitatea de comunicare, abilitatea de planificare și auto-organizare, capacitatea de rezolvare a problemelor practice și cea de soluționare a conflictelor interpersonale, competențele sociale și emoționale, precum și abilitatea cadrelor didactice de a acorda suport continuu copiilor și tinerilor pe care îi gestionează din punct de vedere educativ.

Deoarece rolurile profesionale ale cadrelor didactice pot fi afectate de anumiți factori care le grevează viața personală, achiziționarea anumitor abilități relaționate cu gestionarea provocărilor ce apar în existența fiecăruia dintre noi reprezintă un atu pentru un cadru didactic de succes și un câștig pentru sistemul care se ocupă de educarea tinerelor generații. Astfel de abilități de viață includ capacitatea de a asigura un echilibru între viața de familie și responsabilitățile profesionale, adaptarea rezilientă la evenimentele de viață stresante și la fluxul emoțiilor negative, capacitatea de a lua într-un mod eficace decizii importante pentru cursul vieții personale, precum și abilitatea de a menține starea de sănătate fizică și mintală în parametri funcționali. Dezvoltarea personală reprezintă un mijloc consistent prin care un cadru didactic poate să ajungă la sentimentul bine definit și sănătos că întreprinde ceva valoros pentru propria persoană,

comunitatea din care face parte și pentru societatea umană. În timp, acest sentiment se asociază cu sporirea încrederii în propriile forțe, cu o stimă de sine stabilă în timp și cu dorința cadrului didactic de a investi mai mult efort pentru dezvoltarea profesională, personală și socială. În plus, dezvoltarea personală poate înzestra un cadru didactic cu abilitatea de a recunoaște, înțelege și gestiona emoțiile inerente funcționării individului uman în diferite situații de viață și contexte ale dezvoltării. Unii autori consacrați în domeniul dezvoltării competențelor sociale și emoționale (Gardner, 2006; Goleman, 2018) vorbesc despre inteligența intrapersonală sau inteligența emoțională. Inițiativele orientate spre creșterea din punct de vedere social și emoțional se vor reflecta în caracterul constructiv al atitudinilor pe care un cadru didactic le va manifesta în relațiile cu o varietate de copii și tineri (care sunt eterogeni în ceea ce privește particularitățile dezvoltării), precum și în interacțiunile pozitive cu ceilalți specialiști care activează în sistemul educativ.

Pe măsură ce cultura organizațională a unei instituții de învățământ superior va fi mai mult orientată spre satisfacerea nevoilor din domeniul dezvoltării personale, cadrele didactice vor beneficia de un feedback pozitiv cu privire la propriile lor performanțe și vor fi determinate să obțină eficiența și succesul în cariera profesională. Dezideratul dezvoltării personale a cadrelor didactice care activează în învățământul superior poate fi subsumat paradigmei învățării pe tot parcursul vieții și al evoluției profesionale continue.

APLICAȚIE: Factori care pot influența dezvoltarea personală pe parcursul vieții

Ierarhizați următorii factori care pot influența procesul dezvoltării personale pe parcursul vieții. Puneți cifra 1 în fața factorului pe care îl considerați ca fiind cel mai important, cifra 2 în fața factorului pe care îl considerați ca fiind pe locul doi ca importanță ș.a.m.d., până când ajungeți la ultimul factor. Apoi, acordați-vă un moment pentru a reflecta la factorii pe care i-ați plasat pe primele trei poziții ale ierarhiei. Probabil, aceștia contează cel mai mult pentru dumneavoastră!

- ___ *așteptări personale și scopuri de viață clare și realizabile*
- ___ *comunicare interpersonală eficientă*
- ___ *atitudine pozitivă față de sine și lume*
- ___ *automotivare intrinsecă continuă*
- ___ *un bun control emoțional și comportamental*
- ___ *responsabilitate pentru sine și pentru alții*
- ___ *dorința de a depăși barierele și limitele pe care ni le impunem sau care ne sunt impuse de ceilalți*
- ___ *conștientizarea, accesarea și gestionarea eficientă a tuturor resurselor interne și externe de care dispunem*
- ___ *deschiderea spre varietatea propriilor noastre experiențe mentale și interpersonale*
- ___ *efortul de a ne crea o viață coerentă, autentică și plină de semnificații.*

MODULUL 2.

Modele și strategii de dezvoltare personală

Abilitatea de a ne stabili scopuri și obiective reprezintă unul dintre factorii esențiali pentru obținerea succesului în viața personală și în carieră (Tracy, 2010). Pentru a reuși, mai întâi, trebuie să ne stabilim un obiectiv cât mai clar și, apoi, să încercăm să construim o schiță sau hartă a acțiunilor pe care trebuie să le întreprindem sau a măsurilor pe care trebuie să le adoptăm, pentru a ne îndeplini obiectivul. Obiectivele clare

și realiste ne oferă direcții și scopuri în viață, ne sporesc nivelul motivației de realizare și pe cel al încrederii în propriile noastre forțe. De asemenea, ne simțim împliniți, bucuroși și satisfăcuți, atunci când progresăm, pas cu pas, spre împlinirea lucrurilor care sunt cu adevărat importante pentru noi. B. Tracy (2010) afirmă convingător: „Lucrurile importante nu trebuie lăsate la voia întâmplării !”

Dacă, în viața noastră, există un lucru important pe care dorim să-l realizăm, ne putem stabili în scris acel lucru ca fiind obiectivul principal, apoi vom alcătui un plan de acțiune și vom lucra zilnic pentru a-l îndeplini. Fiecare pas pe care îl facem și care ne aproprie de atingerea obiectivului ne crește siguranța de sine și încrederea în forțele proprii, ceea ce ne permite ca, în viitor, să ne stabilim obiective mai îndrăznețe. Această strategie se aseamănă cu efectul bulgărelui de zăpadă: începem cu un obiectiv mic care, după ce este îndeplinit, ne va motiva să ne stabilim și să realizăm obiective din ce în ce mai importante. B. Tracy (2010) citează numeroase studii ce au confirmat faptul că persoanele care își stabilesc sistematic obiective și le monitorizează în mod constant sunt mult mai productive în carieră și în viața cotidiană decât persoanele care nu au scopuri bine definite.

Există diferite modele de dezvoltare personală, care au la bază parcurgerea mai multor etape, după cum urmează (Bolboceanu și Vrabii, 2018):

- ✓ stabilirea scopului personal: Cine sunt ?, Încotro mă duc ?, Pentru ce trăiesc ?
- ✓ formularea obiectivului personal: Ce rezultat doresc pe termen scurt ?
- ✓ precizarea performanței: Cum aș putea realiza ?
- ✓ identificarea acțiunilor de îmbunătățire: Care sunt activitățile concrete ?
- ✓ delimitarea competențelor specifice pentru îndeplinirea obiectivului personal

Pentru stabilirea obiectivelor și creșterea șanselor de realizare a lor, autorii din domeniul dezvoltării personale recomandă strategia *SMART* (inteligent): **S**pecific, **M**ăsurabil, **A**mbițios și **A**ccesibil, **R**elevant (merită), **T**emporalizat (bine definit în timp). În plus, se poate adăuga **E**valuare

și **Reevaluare** (Tracy, 2010), pentru a se ajunge la strategia **SMARTER** (mai inteligent).

- ✓ Un scop sau un obiectiv *specific* înseamnă să fie clar și concret, să nu lase loc interpretărilor.
- ✓ *Măsurabil* înseamnă ca obiectivul să fie operaționalizabil, direct observabil și ușor de evaluat. De exemplu, putem să ne stabilim obiectivul de a atinge o anumită poziție profesională în doi ani sau de a slăbi șapte kilograme în următoarele două luni.
- ✓ *Ambițios* și *accesibil* se referă la faptul că un obiectiv trebuie să fie important, dar realist. Cu alte cuvinte, obiectivul trebuie să poată fi atins. Este ideal să ne stabilim obiective cât mai înalte, dar trebuie, totuși, să rămânem cu picioarele pe pământ !
- ✓ *Relevant*: când stabilim un obiectiv, trebuie să ne asigurăm că acel obiectiv este semnificativ pentru ceea ce întreprindem/domeniul vieții în care urmărim să facem îmbunătățiri și, în plus, este orientat către rezultate concrete.
- ✓ *Temporalizarea* se referă la faptul că obiectivul trebuie delimitat în timp, deci trebuie să ne fixăm un termen până la care trebuie îndeplinit. Aceasta ne va ajuta să ne dozăm eforturile și resursele de timp, astfel încât să maximizăm șansa de a ne atinge obiectivul pe care ni l-am fixat.

APLICAȚIE: Strategii și modalități de dezvoltare personală

După părerea dumneavoastră, care sunt modalitățile la care puteți apela pentru dezvoltarea personală? (Pentru a răspunde, utilizați spațiul care urmează)

Susținerea dezvoltării personale a cadrelor didactice din învățământul universitar poate fi realizată prin diverse modalități: programe de formare/dezvoltare, stagii de formare continuă, cercetări psihologice și pedagogice, participare la proiecte inovative etc.

Modelul de succes pe care B. Tracy (2010) îl propune pentru atingerea obiectivelor în viața de zi cu zi și în carieră implică respectarea a opt reguli:

1. *Stabilește cu precizie ceea ce îți dorești !* Scrie obiectivul în agenda personală. Acest lucru permite vizualizarea și clarificarea lui. De asemenea, vei evita imprecizia și confuzia. Dacă obiectivul este realizabil, adoptă o decizie. Regula: Nu faci decât ceea ce dorești și poți controla !
2. *Notează-ți cât mai exact deciziile !* Notează deciziile pe care le-ai luat, pentru a nu uita de ele.
3. *Stabilește un termen limită pentru obiectivul pe care îl urmărești !* Fără un termen limită, nu există o setare psihică eficientă. Regula: Vei avea tendința să amâni realizarea anumitor acțiuni importante, iar asta te poate costa timp și energie cheltuite degeaba !
4. *Întocmește o listă cu toate acțiunile pe care trebuie să le întreprinzi sau lucrurile pe care trebuie să le faci, pentru a realiza obiectivul !* Gândește în scris pașii pe care trebuie să-i urmezi. Gândește tactic și întreabă-te: Ce trebuie să fac pentru a-mi atinge obiectivul ? Această abordare îți sporește considerabil șansele de a realiza obiectivul pe care ți l-ai propus.
5. *Organizează lista sub forma unui plan !* Trebuie să ții cont de două criterii esențiale: priorități și timp! Gândește-te la ce este necesar să faci mai întâi, după care ce anume are impact mai mare. Când împarți obiectivul în activități mai mici și le organizezi în scris, realizarea obiectivului nu mai pare atât de dificilă. Astfel, vei deveni mult mai productiv și mai eficient !

6. *Pune planul în aplicare imediat !* În general, pentru a obține orice lucru, este nevoie de execuție, adică de fapte concrete.
7. *Asigură-te să nu treacă nici măcar o zi fără să faci ceva pentru îndeplinirea obiectivului !* Respectarea acestei reguli te va ajuta, în primul rând, să nu pierzi din vedere obiectivul și, în al doilea rând, să bugetezi optim timpul, astfel încât să-ți îndeplinești obiectivul în termenul stabilit.
8. *Când te apuci de treabă, rezolvă, mai întâi, sarcina cea mai importantă !* De obicei, este acea sarcină pe care vrei să o îndeplinești în final. Regula este să începi întotdeauna cu ceea ce nu-ți place. Asta te va face să ai o zi mult mai plăcută, pentru că ce era neplăcut ai făcut încă de dimineață.

Schimbările determinate în plan personal pot avea următoarele rezultate asupra unei persoane:

- ✓ schimbarea viziunii despre sine și asupra vieții;
- ✓ acceptarea sinelui și a propriilor sentimente;
- ✓ creșterea siguranței de sine și dezvoltarea autonomiei în gândire, decizii, exprimarea emoțională, relațiile interpersonale, carieră etc.;
- ✓ transformarea în persoana care dorește să fie;
- ✓ proiectarea și adoptarea unor obiective de viață realiste;
- ✓ curajul de a aborda scopuri și obiective care, până în momentul schimbărilor, păreau inaccesibile;
- ✓ modificarea convingerilor, atitudinilor și a comportamentelor limitative;
- ✓ acceptarea celorlalți într-o măsură mai mare etc.

Finalitatea procesului complex al dezvoltării personale este obținerea succesului și creșterea calității vieții, prin optimizarea diverselor laturi ale existenței individuale. Fiecare dintre noi trebuie să vizeze aspecte, precum: creșterea nivelului și a calității autocunoașterii, cristalizarea și maturizarea identității de sine (în plan cognitiv-intelectual, emoțional, social, vocațional), dezvoltarea propriilor competențe într-un anumit

domeniul de activitate profesională, precum și a competențelor necesare pentru gestionarea carierei de-a lungul vieții, împlinirea aspirațiilor și a proiectelor personale, optimizarea integrării sociale, definirea valorilor, a priorităților și a stilului de viață, dobândirea unei viziuni mai extinse asupra vieții, a societății și a lumii în general, precum și asupra propriei identități (locul pe care îl ocupăm și rolurile pe care le putem îndeplini în comunitatea și societatea din care facem parte) ș.a.

MODULUL 3.

Metode și tehnici pentru dezvoltarea personală

Metodele și tehnicile utilizate în cadrul programelor de dezvoltare personală sunt de diferite tipuri, preluate din orientări diverse. Ele reunesec atât tehnici corporale (psihosomatice), cât și tehnici cognitive și comportamentale.

APLICAȚIE: Reguli pentru o dezvoltare personală de succes ! (după Tracy, 2010)

1. Stabilește cu precizie ceea ce îți dorești !

2. Notează-ți cât mai exact deciziile !

3. Stabilește un termen limită pentru obiectivul pe care îl urmărești !

4. Realizează o listă cu toate acțiunile pe care trebuie să le faci pentru a realiza obiectivul !

5. Organizează lista sub forma unui plan !

6. Pune planul în aplicare imediat !

7. Asigură-te să nu treacă nici măcar o zi fără să faci ceva pentru îndeplinirea obiectivului !

8. Când te apuci de treabă, rezolvă, mai întâi, sarcina cea mai importantă !

Una dintre metode este metoda întrebărilor potrivite. Pentru realizarea acestei metode, este necesară o coală de hârtie și un pix preferat. Este oferită o listă cu 50 de întrebări ale căror răspunsuri pot ajuta o persoană să-și clarifice unele aspecte ale vieții personale. Nu este nevoie de un răspuns la fiecare, dar este nevoie să fie parcurse toate și să se observe la care dintre ele răspunsul este formulat imediat. Prima etapă constă în parcurgerea întrebărilor și oferirea răspunsurilor, iar a doua etapă implică gruparea răspunsurilor în funcție de anumite probleme întâmpinate.

APLICAȚIE: Întrebările potrivite

1. *Ce domeniu al vieții dumneavoastră are nevoie de îmbunătățire ?*
2. *Care este primul lucru pe care l-ați schimba în acel domeniu ?*
3. *Ce așteptați în momentul de față ?*
4. *Ce vreți mai mult decât aveți deja ?*
5. *Ce vreți mai puțin decât ceea ce aveți ?*
6. *Care sunt obiceiurile pe care le aveți și care nu vă ajută ? (Enumerați cel puțin trei)*
7. *Cum ați putea măsura ceea ce vă doriți ?*
8. *Ce ați câștiga dacă ați obține ceea ce v-ați propus ?*
9. *Ce ați face chiar acum dacă ați ști că n-aveți cum să dați greș ?*
10. *Ce iubiți ? De fapt, care este lucrul pe care vi-l doriți cel mai mult în viața aceasta ?*

11. *Doriți asta pentru dumneavoastră sau pentru a evita altceva ?*
12. *Care credeți că este momentul potrivit pentru a vă asuma responsabilitatea în acest sens ?*
13. *Ce motive aveți să amânați ?*
14. *Ați mai rezolvat probleme de genul ăsta ?*
15. *De când vă gândiți la asta ?*
16. *Care este primul pas pe care îl puteți face ?*
17. *Ce vă spune intuiția despre asta ?*
18. *Unde puteți căuta informații care să vă ajute în acest prim pas acest prim pas ?*
19. *Cu cine credeți că puteți vorbi pentru a vă putea o feri noi idei ?*
20. *Cine face deja ceea ce vreți și cum puteți ajunge mai aproape de acea persoană ?*
21. *Care sunt trei lucruri pe care le puteți face săptămâna aceasta pentru a începe schimbarea ?*
22. *Cât de mult vă entuziasmează aceste trei lucruri pe o scară de la 1 la 10 ?*
23. *Ce ați putea face să creșteți acest scor ?*
24. *Cum ați putea stabili pași mai siguri și depăși frica ?*
25. *Ce anume ar putea avea loc dacă n-ați face nimic pentru a schimba lucrurile de acum ?*
26. *Dacă nu v-ar fi frică, ce ați face ?*
27. *Ce anume ar putea avea loc dacă n-ați face nimic pentru a schimba lucrurile de acum ?*
28. *Ce puteți să învățați din ceea ce se întâmplă acum ?*
29. *Folosiți asta ca să creșteți sau ca să vă victimizați ?*
30. *Ce e bine acum în viața dumneavoastră ?*
31. *Pentru ce aveți recunoștință ?*
32. *Cine are recunoștință pentru faptul că vă are în viața lor ?*
33. *Ce rol are felul în care priviți lucrurile ? (atitudinea dumneavoastră)*
34. *Cum vă sabotați propriile planuri ?*
35. *Ce vă face că nu vedeți ?*

36. *Ce ați spune dacă ați vedea pe altcineva făcând acelea și lucruri ?*
37. *Care sunt cele mai mari atuuri ale dumneavoastră ? (Realizați o listă care să includă trei aspecte)*
38. *Ce așteptați cu nerăbdare ?*
39. *Pentru ce v-ar plăcea să vă țină minte lumea ?*
40. *Cum s-ar schimba viața dumneavoastră dacă ați face schimbarea ?*
41. *De ce contează pentru dumneavoastră ?*
42. *Asta e problema sau soluția ?*
43. *Cât contează ce spun ceilalți despre dumneavoastră ?*
44. *În ce măsură ați controlat cursul vieții dumneavoastră ?*
45. *Cine știe deja ce vă doriți ?*
46. *Cu cine aveți de gând să împărtășiți toate acestea ?*
47. *Ce alegeți să faceți din tot ceea ce ați scris aici ?*
48. *În loc de varianta X sau Y, există o cale de mijloc ?*
49. *La ce renunțați pentru a putea începe ?*
50. *Când totul s-a terminat, credeți că ați fi putut face mai mult decât v-ați propus ?*

Metoda „Busola interioară”

Uneori, o persoană se gândește la foarte multe lucruri, are întrebări la care caută răspunsuri, fără să-și fi programat în mod special astfel de momente de reflecție. Sunt acele momente în care persoana simte că se află într-un blocaj, deși are multe idei, dar nu descoperă căile potrivite de a le pune în practică. Orice persoană are capacitatea de a rezolva problemele pe care le întâmpină și a de obține ceea ce-și dorește. Un rol important în aceste situații revine intuiției care acționează asemenea unei busole interioare.

APLICAȚIE: „Busola interioară”

- *Închideți ochii și încercați să vizualizați ceea ce vă doriți să atingeți ca obiectiv: „Cum o să mă simt dacă aleg să fac ...?” (ceea ce vă doriți de mult timp să faceți pentru a schimba ceva în viața dumneavoastră).*
- *Identificați emoțiile pe care considerați că le veți trăi dacă obțineți ceea ce v-ați propus.*
- *Luați o foaie de hârtie și scrieți toate temerile care au venit în minte, imaginându-vă cum ați putea să vă simțiți făcând schimbarea pe care v-ați imaginat-o.*
- *Pe o altă foaie de hârtie, scrieți cu cealaltă mână de ce credeți că aveți temerile respective. Scrieți cel puțin un cuvânt care să simbolizeze soluția pe care o întrevedeți în situația în care nu puteți scrie fraze întregi.*
- *Citiți ceea ce ați scris. De cele mai multe ori, recitind, vă vor uimi ideile care apar și ceea ce a ieșit la suprafață. Veți găsi căi care să arate ce să faceți în continuare.*



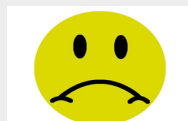
Metoda FRISCO

Obiectivul principal al acestei metode vizează identificarea problemelor și rezolvarea acestora în mod simplu și eficient. Etapele care trebuie parcurse sunt următoarele:

- ✓ sesizarea unei situații-problemă din viața reală, care urmează a fi propusă pentru analiză;
- ✓ stabilirea rolurilor și a cursanților care le vor interpreta: conservatorul, exuberantul, pesimistul, optimistul;
- ✓ sistematizarea ideilor emise cu privire la situația-problemă și formularea concluziilor cu privire la soluțiile găsite.

Fiecare cursant interpretează rolul ales și își susține punctul de vedere în acord cu acesta. Cel care este *conservator* are rolul de a aprecia meritele soluțiilor vechi, pronunțându-se pentru menținerea lor, fără a exclude însă posibilitatea unor eventuale îmbunătățiri. *Exuberantul* privește către viitor și emite idei aparent imposibil de aplicat în practică, asigurând astfel un cadru imaginativ-creativ, inovator și stimulându-i și pe ceilalți participanți să privească astfel lucrurile. Se bazează pe un fenomen de contagiune. *Optimistul* luminează umbra lăsată de pesimist, îmbărbătând participanții să privească lucrurile dintr-o perspectivă reală, concretă și realizabilă. El găsește fundamentări realiste și posibilitățile de realizare a soluțiilor propuse de către exuberant, stimulând participanții să gândească pozitiv. *Pesimistul* este cel care nu are o părere bună despre ce se discută, cenzurând ideile și soluțiile inițiale propuse. El relevă aspectele nefaste ale oricăror îmbunătățiri. În cazul grupurilor numeroase, rolurile pot fi abordate individual. Același rol poate fi interpretat de mai mulți participanți concomitent, aceștia formând o echipă.

APLICAȚIE: Metoda FRISCO (după Oprea, 2003)



- ✓ Cursanții vor semnala o problemă reală referitoare la dezvoltarea personală.
- ✓ Vor fi stabilite rolurile de conservator, exuberant, pesimist, optimist și cursanții care vor interpreta.
- ✓ La final, vor fi sistematizate ideile emise și vor fi formulate concluziile cu privire la soluțiile găsite.

Acvariul

Denumirea tehnicii este sugerată de modul în care participanții sunt grupați în spațiul de lucru. Aceștia sunt împărțiți în două echipe, aranjate sub forma a două cercuri concentrice. Cei din cercul interior vor analiza subiectul pus în discuție, iar cei din cercul exterior vor fi observatori. Faptul că observatorii din cercul exterior pot auzi discuțiile și pot vizualiza ce se întâmplă în cercul interior sugerează denumirea metaforică de acvariu. Astfel, putem privi înăuntru și putem auzi ce se întâmplă (ca atunci când privim ce fac peștii într-un acvariu real).

Principalele obiective pe care le vizează tehnica acvariului sunt:

- a) facilitarea discuțiilor dintre membrii grupului de participanți la activitatea de formare;
- b) dezvoltarea capacității de a construi argumente și contraargumente pe marginea unui subiect controversat supus analizei.

Se urmărește crearea unui context în care aceștia pot să exerseze deprinderea de a observa cu scopul de a contribui la dezvoltarea spiritului critic. Participanții la activitatea de grup vor avea de îndeplinit alternativ două roluri: cel de persoane active care se implică în dezbateri și cel de observatori ai interacțiunilor ce au loc în timpul discuțiilor. Coordonatorul grupului de dezvoltare/cadrul didactic trebuie să identifice cu atenție subiectul pus în discuție.

Pentru aplicarea eficientă a tehnicii acvariului, sunt necesare:

- a) organizarea spațiului de lucru prin aranjarea scaunelor din încăperea sub forma a două cercuri concentrice;
- b) stabilirea unor reguli privind derularea discuțiilor;
- c) conceperea unor formulare pentru înregistrarea observațiilor efectuate de către membrii grupului din cercul exterior, care au rolul de observatori.

Participanții plasați în cercul exterior vor fi instruiți asupra aspectelor relevante care trebuie urmărite, și anume:

- a) relațiile dintre participanții care dezbate problema analizată;
- b) modul de abordare a problemei;
- c) contribuția fiecăruia dintre participanți la analiza problemei;
- d) atitudinea celor care discută;
- e) modalitatea în care se ajunge la un consens asupra rezultatului final;
- f) microclimatul general din cadrul subgrupului.

APLICAȚIE: Acvariul (după Dulamă, 2002)



- ✓ *Se va anunța tema de discuție referitoare la rolul dezvoltării personale a cadrelor didactice.*
- ✓ *Membrii din cercul interior vor discuta despre avantajele dezvoltării personale.*
- ✓ *Membrii din cercul exterior vor observa interacțiunile care au loc între membrii subgrupului din interior.*
- ✓ *Membrii din subgrupul exterior vor prezenta membrilor din subgrupul interior observațiile în legătură cu ceea ce s-a petrecut în timpul discuțiilor.*
- ✓ *Vor fi schimbate locurile.*
- ✓ *Se formează un singur cerc pentru a formula concluziile cu privire la rolul dezvoltării personale a cadrelor didactice.*

Etapele pe care le necesită derularea tehnicii acvariului sunt:

- ✓ împărțirea participanților în două grupuri care vor fi așezate sub forma a două cercuri concentrice;
- ✓ anunțarea temei discuției;
- ✓ invitarea subgrupului din cercul interior să discute;
- ✓ invitarea subgrupului din cercul exterior să observe interacțiunile care au loc între membrii subgrupului din cercul interior;
- ✓ subgrupul exterior prezintă subgrupului interior observațiile în legătură cu ceea ce s-a petrecut în timpul discuțiilor;

- ✓ schimbarea locurilor între participanți; cei din cercul exterior vor trece în cercul interior și invers;
- ✓ toți membrii grupului formează un singur cerc de discuții cu scopul de a se ajunge la o concluzie.

Timpu alocat pentru discuții în cadrul cercului interior este de 8-10 minute. Rolul formatorului poate fi foarte variat: observator, participant, consultant, suporter, arbitru etc. Totodată, coordonatorul grupului acordă feedback participanților. Promovarea discuțiilor de grup desfășurate alternativ reprezintă o modalitate de a responsabiliza și implica în mod activ toți participanții la procesul de formare. În paralel, se realizează un transfer de experiențe concrete între participanți, prin posibilitatea acestora de a comunica în două ipostaze, și anume ca participanți activi, atunci când se află în cercul interior sau de pe o poziție neutră, atunci când exersează rolul de observator.

Fereastra lui Johari

Modelul ne ajută să înțelegem proporția dintre informațiile pe care le știm noi despre noi înșine, capacitatea noastră de autodezvăluire și modul în care ne percep alții (Băban și Petrovai, 2009). Modelul are forma unei ferestre, în care fiecare din cele patru zone are o anumită semnificație. Prima zonă cuprinde acele informații care sunt accesibile atât propriei persoane, cât și celorlalți. Această zonă este denumită „fereastra deschisă”. Cea de-a doua zonă cuprinde informații pe care ceilalți le-au sesizat despre o persoană, fără ca ea să fie conștientă de ele. Zona a treia include informații pe care numai persoana în cauză le conștientizează și le știe despre sine, dar nu este dispusă să le exteriorizeze. Prin urmare, ele sunt inaccesibile pentru celelalte persoane. Zona a patra se referă la informații care nu sunt accesibile nici propriei persoane, nici celorlalți.

APLICAȚIE: Fereastra lui Johari (după Băban și Petrovai, 2009)

Este prezentată tehnica de dezvoltare personală din perspectiva celor patru zone. Participanții completează în mod individual informațiile în cele patru zone ale ferestrei. La final, sunt invitați să prezinte cei care doresc anumite informații. Este evidențiat rolul acestei tehnici pentru autocunoaștere și dezvoltare personală.

TIPURI DE INFORMAȚII	Informații pe care le știu despre mine	Informații pe care nu le am despre mine
Informații accesibile altora	I. Deschis către mine	II. Închis către mine
Informații inaccesibile altora	III. Închis către alții	IV. Blocat

Studiul de caz

La sfârșitul anilor 1920, în Franța, A. Siegfried (un specialist renumit în domeniul științelor politice, căruia i se recunoaște paternitatea unei metode moderne destinată investigării activității și a impactului partidelor politice, și anume geografia opiniei politice sau ecologia politică) lansa *studiul de caz* ca metodă de cercetare a unui fenomen social, economic, cultural sau politic contemporan. În următoarele decenii, studiul de caz s-a bucurat de extinderea utilizării atât ca metodă de investigație, cât și ca metodă didactică utilă activităților instructiv-formative desfășurate în toate sectoarele educației. R. K. Yin (2005) definește studiul de caz ca fiind o cercetare empirică care își propune să analizeze un fenomen contemporan ancorat în contextul vieții reale, în condițiile în care granița dintre fenomenul vizat și contextul în care acesta se manifestă este incertă. Studiul de caz implică o analiză preponderent calitativă în care sunt utilizate multiple surse de date. Autorul pe care l-am citat delimitează și

descrie trei tipuri ale studiului de caz: a) studiile de caz exploratorii care au ca principal scop dezvoltarea unor ipoteze pentru viitoarele teorii; b) studiile de caz descriptive care își propun descrierea detaliată a unui fenomen social, economic, cultural sau politic și a coordonatelor contextului în care acesta se manifestă; astfel de studii pun la dispoziție observații și date factuale care pot fi valorificate în alte cercetări de factură calitativă sau cantitativă; c) studii de caz explicative care vizează valorificarea teoriilor deja existente într-un anumit domeniu, în vederea explicării noilor fenomene.

R. E. Stake (1995) conceptualizează studiul de caz prin investigarea unui singur caz particular și complex, în vederea înțelegerii funcționării lui, precum și a circumstanțelor importante în care se manifestă. Potrivit profesorului american, studiul de caz nu implică numai alegerea unei anumite strategii metodologice, ci și a unui obiect de studiu care este caracterizat printr-o dinamică complexă greu de investigat prin alte metode. După Stake (1995), clasificarea studiilor de caz trebuie să țină cont, în primul rând, de scopul cercetării. De exemplu, studiul de caz intrinsec oferă cercetătorului posibilitatea de a se concentra pe descrierea în profunzime a unui fenomen, fără a urmări testarea vreunei ipoteze. Studiul de caz instrumental permite clarificarea unei teorii sau a unor probleme mai generale, iar studiul de caz multiplu este realizat în vederea generalizării caracteristicilor și a mecanismelor unui fenomen și a formulării unor ipoteze.

Metoda studiului de caz poate fi utilizată în cadrul activităților de dezvoltare personală, deoarece se bazează pe analiza unui context real dintr-un anumit domeniu de activitate, care se poate transforma într-o temă de reflecție sau poate determina participanții să ia o decizie. După I. Cerghit (2006), studiul de caz constă în analiza unor situații din viața reală, astfel mijlocindu-se confruntarea directă cu acestea. S. Cristea (1998) precizează că, prin intermediul acestei metode, anumite situații problematice sunt supuse atenției individului, căutându-se soluții pentru

ieșirea din impas. Sarcina poate fi formulată pornindu-se de la situații de viață reale, situații problematice ipotetice (deductibile și previzibile) sau de la situații posibile (care se pot intui și presupune pe baza raționamentului logic). Sursele de identificare a conținuturilor pentru studiile de caz pot fi: colecții de studii de caz, relatări (de exemplu, confesiuni sau lucrări autobiografice) care prezintă evenimente sau probleme profesionale, analiza documentelor din arhive, interviuri cu specialiști din diferite domenii de activitate etc. Valoarea aplicativă a metodei constă în familiarizarea participanților cu problematica reală dintr-un domeniu dat, dezvoltarea unei atitudini responsabile față de cazul analizat, precum și exersarea capacităților organizatorice, de conducere și de evaluare.

Cele mai utilizate variante ale acestei metode sunt (Cerghit *et al.*, 2001):

- ✓ *metoda situației* care presupune prezentarea completă a cazului și a informațiilor necesare soluționării acestuia;
- ✓ *studiul analitic al cazului* prin care este descris cazul în întregime și se oferă o parte a informațiilor pentru rezolvarea sa; atât cazul, cât și datele necesare soluționării sunt parțiale, accentul punându-se pe efortul de descoperire euristică a soluțiilor.

Studiul de caz are mai multe forme în funcție de utilizarea lui într-un anumit context. Poate fi construit pe baza unui subiect, poate fi lansat în jurul unei situații considerată sursă de conflict, poate fi aplicat cu funcție demonstrativă sau poate fi destinat familiarizării cu situații și comportamente tipice unui anumit context dat (Ionescu și Chiș, 1992). O variantă a studiului de caz este descrierea succintă a unei situații în care există o dilemă care constituie baza discuției. Se poate discuta în grupuri mici ce strategie poate fi abordată pentru rezolvarea cazului. Această modalitate de lucru se folosește cu scopul: a) discutării problemelor comune într-o situație dată; b) promovării discuțiilor de grup; c) rezolvării diverselor situații problematice și al schimbului de opinii în grup; d) dezvoltării abilităților de rezolvare a diverselor probleme practice.

Formatorul trebuie să țină seama de următoarele aspecte practice care sunt importante pentru realizarea unui studiu de caz consistent:

- ✓ Cazul selectat trebuie să fie adecvat experienței participanților.
- ✓ Nu există întotdeauna o singură soluție corectă pentru problema abordată.
- ✓ De obicei, problemele sunt complexe și au mai multe fațete.
- ✓ Orice comentariu al participanților legat de caz reflectă propriile puncte de vedere, opinii, valori și credințe.

Etapile de desfășurare a unui studiu de caz sunt: a) faza preliminară, în care este prezentată situația problematică; b) faza în care participanții își exprimă (individual sau în grupuri de lucru formate din câte 5-6 membri) punctele de vedere cu privire la tema discutată; c) faza analizei argumentelor bazate pe date concrete și a căutării soluției; d) faza finală în care este aleasă soluția optimă pentru rezolvarea problemei, pe baza expunerii argumentelor și a soluțiilor de către fiecare grup de lucru.

APLICAȚIE: „Mai multe capete la un loc” (după Dulamă, 2002)

- ✓ *Se vor forma grupuri de câte patru membri care vor urma cerința de a propune un caz concret cu privire la o situație din viața reală, în care apar obstacole în calea dezvoltării personale.*
- ✓ *Fiecare grup de lucru notează diferite cazuri.*
- ✓ *Se va selecta un singur caz dintre cele propuse. Toți participanții își vor exprima punctul de vedere cu privire la cazul respectiv.*
- ✓ *Urmează activitatea în grupuri, în vederea analizei argumentelor și a identificării celor mai optime soluții cu privire la cazul selectat.*
- ✓ *În urma prezentărilor realizate de către fiecare grup de lucru prin intermediul unui purtător de cuvânt, se va alege soluția cea mai potrivită.*

Avantajele și eficiența utilizării studiului de caz în activitățile instructiv-formative sunt asigurate prin (Oprea, 2009):

- ✓ formularea precisă a obiectivelor care trebuie urmărite;
- ✓ încurajarea participanților să se exprime liber;
- ✓ surprinderea datelor esențiale pentru cazul analizat;
- ✓ solicitarea capacității de analiză a variantelor alternative pentru soluționarea problemei;
- ✓ dezvoltarea abilității de argumentare riguroasă pe baza unor informații concrete;
- ✓ elaborarea de soluții multiple;
- ✓ antrenarea capacității de identificare și selectare a unor criterii obiective pentru soluționarea optimă a situației problematice.

EVALUARE: Elaborarea planului de dezvoltare personală

Sunteți invitați să completați tabelul care urmează cu aspecte caracteristice pentru fiecare componentă a propriului dumneavoastră plan de dezvoltare personală: arii de dezvoltare, obiective, termene de realizare, criterii pentru evaluarea succesului, plan de acțiune, observații.

<i>Arii de dezvoltare</i>	<i>Obiective</i>	<i>Termene de realizare</i>	<i>Criterii ale succesului</i>	<i>Plan de acțiune</i>	<i>Observații</i>

BIBLIOGRAFIE

1. Afanas, A. (2016). Formarea continuă a profesorului – deziderat al școlii contemporane. *Univers Pedagogic*, 2 (50), 92-96.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). London: Kogan Page, Ltd.
3. Băban, A., Petrovai, D. (2009). Autocunoaștere și dezvoltare personală. În A. Băban (Coord.), *Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de dirigiență și consiliere* (pp. 65-82). Editura ASCR.
4. Bolboceanu, A., Vrabii, V. (2018). *Dezvoltarea personală a cadrului didactic ca organizator al cunoașterii și facilitator motivational. Ghid metodologic*. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației.
5. Canfield, J. (2015). *The Success Principles. How to Get From Where You Are to Where You Want to Be*. New York: Harper Collins Publishers.
6. Carnegie, D. (2018). *Cum să devii remarcabil. Fii o persoană de neuitat căreia nimeni nu îi poate rezista* (trad.). București: Editura Curtea Veche.
7. Cerghit, I. (2006). *Metode de învățământ*. Iași: Editura Polirom.
8. Cerghit, I., Neacșu, I., Negreț-Dobridor, I., Pânișoară, I.-O. (2001). *Prelegeri pedagogice*. Iași: Editura Polirom.
9. Covey, S. R. (2011). *Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficace. Lecții importante pentru schimbarea personală* (trad.). București: Editura All.
10. Cristea, S. (1998). *Dicționar de termeni pedagogici*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
11. David, D. (2014). *Dezvoltare personală și socială. Eseuri și convorbiri despre viață cu psihologul Daniel David*. Iași: Editura Polirom.
12. Dulamă, M. E. (2002). *Modele, strategii și tehnici didactice activizante cu aplicații în geografie*. Cluj-Napoca: Editura Clusium.
13. Gardner, H. E. (2006). *Multiple Intelligences. New Horizons in Theory and Practice*. New York: Ingram Publisher Services US.
14. Gherghinescu, R. (1999). Conceptul de competență didactică. În S. Marcus (Coord.), *Competența didactică* (pp. 11-23). București: Editura All.
15. Goleman, D. (2018). *Inteligența emoțională* (ediția a IV-a revizuită). București: Editura Curtea Veche.

16. Goleman, D. (2017). *Ce înseamnă să fii un lider bun* (trad.). București: Editura Curtea Veche.
17. Ionescu, M., Chiș, V. (1992). *Strategii de predare și învățare*. București: Editura Științifică.
18. Jinga, I. (2006). Competența profesională a educatorilor. În I. Jinga, E. Istrate (Coord.), *Manual de pedagogie* (ediția a II-a revăzută și adăugită). București: Editura All Educațional.
19. Lew, W. J. F. (1977). Teaching and the teacher's personality. *Education Journal*, 6 (1), 9-20.
20. Maxwell, J. C. (2013). *Cele 15 legi supreme ale dezvoltării personale* (trad.). Editura Amaltea.
21. Oprea, C.-L. (2009). *Strategii didactice interactive*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
22. Paloș, R., Sava, S., Ungureanu, D. (Coord.) (2007). *Educația adulților: baze teoretice și repere practice*. Iași: Editura Polirom.
23. Renshaw, B. (2002). *Succesul e o stare de spirit. Ghid de dezvoltare personală* (trad.). București: Editura Humanitas.
24. Robitschek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30 (4), 183-198.
25. Sălăvăstru, D. (2004). *Psihologia educației*. Iași: Editura Polirom.
26. Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
27. Șerbănescu, L. (2011). *Formarea profesională a cadrelor didactice – repere pentru managementul carierei*. București: Editura Printech.
28. Tolle, E. (2005). *A New Earth. Awakening to Your Life's Purpose*. New York: Dutton Adult.
29. Tracy, B. (2010). *Goals! How to Get Everything You Want – Faster Than You Ever Thought Possible* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
30. Yin, R. K. (2005). *Studiul de caz: designul, colectarea și analiza datelor* (trad.). Iași: Editura Polirom.

Partea a III-a

STRATEGII DIDACTICE MODERNE PENTRU DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR ÎN DOMENIUL ANTREPRENORIAL

Conținut:

- III.1. Delimitări conceptuale
- III.2. Strategii didactice moderne pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial
- III.3. Criterii de clasificare a metodelor și a tehnicilor interactive
- III.4. Descrierea metodelor și a tehnicilor interactive de predare a noțiunilor specifice antreprenoriatului
- III.5. Rolul cadrului didactic universitar în integrarea metodelor interactive

Competențe:

Profesionale:

C.1.3. Identificarea și utilizarea strategiilor didactice specifice disciplinelor predate și a tehnologiilor moderne de comunicare, care să asigure progresul cursanților

Transversale:

CT3. Utilizarea unor metode și tehnici eficiente de învățare pe tot parcursul vieții, în vederea formării și dezvoltării profesionale continue și adaptării competențelor profesionale la dinamica contextului profesional și social

Obiective operaționale:

După parcurgerea disciplinei, cursanții vor fi capabili:

- să diferențieze elementele componente ale strategiei didactice;
- să argumenteze rolul utilizării strategiilor didactice moderne pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial;

- să grupeze metodele și tehnicile interactive după diferite criterii;
- să formuleze exemple de aplicare a metodelor și a tehnicilor interactive pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial;
- să stabilească rolurile cadrului didactic universitar în integrarea metodelor interactive.

Concepte cheie: strategii didactice moderne, metode și tehnici interactive, criterii de clasificare, modalități de aplicare, competențe antreprenoriale

MODULUL 1.

Delimitări conceptuale

În urma analizei lucrărilor de specialitate, se desprind definiții variate ale metodelor didactice, în general, precum și ale metodelor interactive, în particular, pe care le vom prezenta în cele ce urmează. De asemenea, ne vom referi la funcțiile și caracteristicile acestora. Astfel, termenul „metodă” provine din grecescul „*methodos*” („*odos*” = cale, drum și „*metha*” = către, spre), ceea ce înseamnă calea de urmat în vederea atingerii unui scop sau descoperirii adevărului.

În practica școlară, metoda se definește drept o cale de urmat în vederea atingerii unor obiective instructiv-educative dinainte stabilite, cum ar fi cele de transmitere și însușire a unor cunoștințe sau de formare a unor priceperi și deprinderi. Altfel spus, metoda desemnează „o cale pe care cadrul didactic o urmează pentru a ajuta elevii/studentii/cursanții să găsească ei înșiși o cale proprie de parcurs în vederea aflării unor noi adevăruri consemnate în noi cunoștințe în forme comportamentale etc.” (Cerghit *et al.*, 1997, p. 77).

S. Cristea (1998, p. 302) definește metoda ca fiind „o cale necesară pentru dobândirea cunoștințelor și capacităților proiectate la nivelul obiectivelor procesului de învățământ, prin valorificarea principiilor specifice de proiectare și de realizare a activității didactice, în termeni de comunicare, cunoaștere, creativitate”. G. Văideanu (citată în Palicica, Gavrila și Ion,

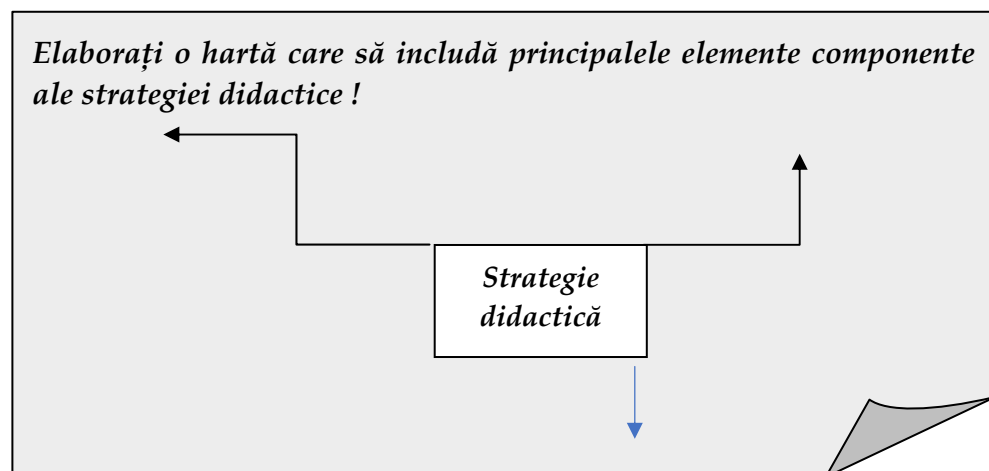
2007, p. 173) consideră metoda ca fiind „o cale sau modalitate de lucru aleasă de profesor și folosită în activitățile didactice spre folosul elevilor sub forma unor variante și/sau procedee selecționate și utilizate în funcție de nivelul, trebuințele sau interesele elevilor, cu scopul asimilării temeinice a cunoștințelor, trăirii valorilor, stimulării spiritului creativ”. W. Okon (citată în Palicica, Gavrilă și Ion, 2007) conceptualizează metoda ca o modalitate de muncă a profesorului cu elevii/studenții care, atunci când este aplicată sistematic, le permite elevilor să-și însușească noi cunoștințe și priceperea de a le utiliza în practică. De asemenea, metoda didactică contribuie la dezvoltarea capacităților și a preocupărilor intelectuale.

O metodă apare ca un ansamblu corelat de procedee considerate a fi cele mai oportune pentru o situație de învățare. De aceea, metoda se aplică prin operații concrete denumite *procedee*. Procedeele didactice reprezintă „un simplu detaliu, o particularizare sau o componentă a metodei” (Cerghit *et al.*, 1997, p. 78). Valoarea și eficiența unei metode sunt condiționate de calitatea, adecvarea și congruența procedeelelor care o compun. Metodele constituie elementul esențial al strategiei didactice, ele reprezentând latura executorie, de punere în acțiune a întregului ansamblu ce caracterizează un curriculum dat. În acest context, metoda poate fi considerată ca un instrument de realizare pe cât mai deplin posibil a obiectivelor prestabilite pentru activitatea instructivă. De aici, o mare grijă pentru adoptarea unor metode variate, eficiente și adecvate, nu numai specificului disciplinelor, profilului școlii, ci și scopului general al învățământului și cerințelor de educație ale societății contemporane.

Strategia didactică reprezintă „ansamblul complex și circular de metode, tehnici, mijloace de învățământ și forme de organizare a activității, complementare, pe baza cărora profesorul elaborează un plan de lucru cu studenții/cursanții, în vederea realizării cu eficiență a învățării” (Oprea, 2009). Prin strategii didactice interactive se înțelege un ansamblu de metode didactice, mijloace de învățământ și forme de organizare, care se bazează pe colaborare, munca în echipă și cooperare, cu scopul de a realiza obiectivele propuse.

Metodele interactive sunt acele metode care promovează învățarea interactivă, orientându-se către intensificarea interacțiunilor și interrelațiilor în cadrul grupului de elevi și care conduc într-un mod organizat la construcția interactivității acestuia. M. Bocoș (2002, p. 86) precizează că „interactive sunt metodele care contribuie la crearea unei situații de învățare centrate pe disponibilitatea și dorința de cooperare și colaborare a elevilor de a-și împărtăși reciproc ideile, opiniile, punctele de vedere, experiențele”. După C.-L. Oprea (2009, p. 28), metodele interactive vizează stimularea participării elevilor la acțiune, „dezvoltându-le procesele cognitive complexe, trăirile individuale și capacitățile de înțelegere a valorilor și a situațiilor”. La rândul lui, I. Cerghit (2006) consideră că metodele interactive promovează interacțiunea dintre mințile și personalitățile participanților și conduc la o învățare mai activă, cu rezultate evidente. I.-O. Pânișoară (2003, p. 140) precizează că metodele interactive de predare-învățare „urmăresc optimizarea comunicării, observând tendințele inhibitorii care pot apărea în interiorul grupului”.

APLICAȚIE: Harta conceptuală (după Oprea, 2009)



MODULUL 2.

Strategii didactice moderne pentru dezvoltarea competențelor în domeniul antreprenorial

Dezideratele referitoare la modernizarea și perfecționarea metodologiei didactice se înscriu în direcția sporirii caracterului interactiv al metodelor de învățământ, aplicării unor metode cu un pronunțat caracter formativ, precum și în cea a dezvoltării întregului potențial al elevilor. Aspectele inovatoare privind metodologia didactică, care prezintă o permanentă deschidere către cercetări și experimentări, au stârnit curiozitatea și dorința pedagogilor (Bocoș, 2002; Cerghit, 2006, Cuceș, 1996; Ionescu și Radu, 2001). Astfel, în acest capitol, vor fi prezentate succint tendințele moderne din domeniul metodologiei didactice.

În a doua jumătate a secolului trecut, s-au evidențiat următoarele direcții în domeniul strategiilor și al metodelor didactice (Cuceș, 1996):

- ✓ punerea în practică a noilor metode și procedee de instruire care să soluționeze adecvat situațiile de învățare (folosirea metodelor de tip *brainstorming*);
- ✓ folosirea pe scară mai largă a unor metode activ-participative, prin activizarea structurilor cognitive și operatorii ale elevilor și prin apelarea la metode pasive numai atunci când este nevoie;
- ✓ fructificarea aspectelor calitative ale diverselor metode;
- ✓ extinderea folosirii unor metode care solicită componentele raționale ale activității didactice, respectiv comunicarea dintre profesori și elevi sau pe axa elev-elev;
- ✓ încurajarea elevilor de a învăța prin participarea activă;
- ✓ accentuarea tendinței formativ-educative;
- ✓ extinderea metodelor care valorifică căutarea și identificarea cunoștințelor pe cont propriu și nu doar simpla transmitere a lor;
- ✓ cultivarea metodelor pentru autoeducația permanentă;

- ✓ promovarea unor metode care răspund trebuințelor educative ale elevilor și unor scopuri de învățare variate;
- ✓ adecvarea metodelor la realitatea existentă, precum și la necesitățile practice.

M. Ionescu și I. Radu (2001) prezintă o serie de factori care contribuie la dezvoltarea și modernizarea metodologiei didactice care este un proces continuu. Ne referim la:

- ✓ ritmul rapid al schimbărilor care au loc în societate;
- ✓ exigențele care stau în fața procesului de învățământ;
- ✓ problematica tot mai complexă a procesului de predare-învățare;
- ✓ creșterea rolului științelor și acumulările înregistrate în diverse domenii ale cercetării științifice și practice;
- ✓ asigurarea caracterului dinamic și deschis al metodologiei didactice;
- ✓ diversificarea metodologiei didactice;
- ✓ amplificarea caracterului formativ al strategiilor, metodelor și tehnicilor instructiv-educative;
- ✓ accentuarea caracterului practic-aplicativ al strategiilor și metodelor didactice.

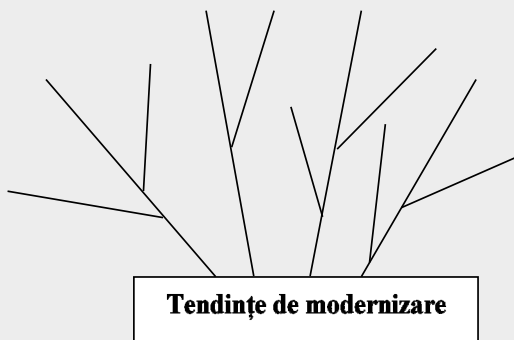
Didacticienii abordează metodologia instruirii ca pe o problemă centrală și insistă asupra prezentării caracteristicilor esențiale ale acesteia din perspectivă situațională, decizională și funcțională, deoarece majoritatea profesorilor întâmpină dificultăți în alegerea, utilizarea și combinarea metodelor în diverse situații didactice. De asemenea, profesorii sunt destul de frecvent puși în dificultate în momentul în care apelează la metodele adecvate atingerii diferitelor categorii de obiective, etapelor învățării, rezolvării sarcinilor instruirii, precum și posibilităților reale ale elevilor.

Este necesar ca metodele de predare-învățare să fie adaptate dinamicii schimbărilor care au loc la nivelul componentelor procesului instructiv-educativ. Prin urmare, sarcina unei activități de predare moderne nu constă numai în a oferi beneficiarului un sistem de cunoștințe, ci și în a-i transmite bazele și metodele autoformării de-a lungul întregii vieți (Cerghit,

2006). Specialiștii din domeniul științelor educației au realizat o analiză comparativă între metodele didactice clasice și cele moderne (Tabelul III.1).

APLICAȚIE: Copacul ideilor (după Dulamă, 2002)

Foaia pe care este desenat copacul va trece de la un membru la altul al grupului de lucru. Fiecare dintre participanți are posibilitatea să scrie o idee despre tendințele moderne ale metodologiei didactice și să citească ce au scris colegii.



Tabelul III.1.

Analiză comparativă între metodele didactice clasice și cele moderne
(adaptare după Cerghit, 2006)

<i>Metodele clasice</i>	<i>Metodele moderne</i>
✓ <i>Acordă prioritate instruirii.</i>	✓ <i>Trec formarea înaintea instruirii.</i>
✓ <i>Sunt centrate pe conținuturi și pe însușirea materiei, având o orientare intelectualistă.</i>	✓ <i>Sunt centrate pe elev, pe exersarea și dezvoltarea aptitudinilor și a capacităților.</i>
✓ <i>Acordă întâietate activității profesorului și promovează „învățământul magistral”.</i>	✓ <i>Sunt axate pe activitatea și participarea elevului/studentului.</i>

<i>Metodele clasice</i>	<i>Metodele moderne</i>
✓ Pun accentul pe <i>predare</i> .	✓ Trec <i>învățarea</i> înaintea predării, concomitent cu ridicarea exigențelor cu privire la <i>predare</i> .
✓ Elevul/studentul este privit ca <i>obiect al instruirii</i> .	✓ Elevul/studentul devine, deopotrivă, <i>obiect și subiect al actului de instruire și educare</i> , al propriei sale formări.
✓ Neglijează <i>însușirea metodelor de studiu individual și muncă independentă</i> .	✓ Sunt <i>subordonate principiului învățării continue</i> , urmărind <i>însușirea tehnicilor de muncă independentă, autoevaluare, autoinstruire și învățare autodirijată</i> .
✓ Sunt <i>centrate pe cuvânt</i> , fiind predominant comunicative (verbale).	✓ Sunt <i>centrate pe acțiune și explorare</i> . Consideră că <i>știința și experiența</i> pot fi dobândite prin <i>explorare, experimentare, cercetare și acțiune</i> .
✓ Se bazează pe <i>activități predominant reproductive</i> .	✓ Sunt <i>activ-participative</i> , adică în locul unei cunoașterii primite în mod pasiv propun o cunoaștere cucerită prin efortul propriu.
✓ Sunt orientate spre <i>produs</i> . Consideră <i>știința</i> ca o sumă de cunoștințe finite.	✓ Își îndreaptă atenția spre <i>procesele prin care elevii/studentii ajung la elaborări personale</i> .
✓ Sunt <i>abstracte și formale</i> .	✓ Pun accentul pe contactul direct cu realitatea, fiind <i>concrete</i> .
✓ Au un caracter prea puțin aplicativ. Mențin o <i>legătură sporadică cu activitatea practică</i> .	✓ Cultivă spiritul aplicativ, practic și experimental.
✓ Propun o <i>conducere rigidă a învățării</i> .	✓ Încurajează <i>munca independentă, inițiativa, inventivitatea și creativitatea</i> .
✓ Impun un <i>control formal, aversiv</i> .	✓ Stimulează <i>efortul de autocontrol, autoevaluare și pe cel de autoreglare</i> .

<i>Metodele clasice</i>	<i>Metodele moderne</i>
✓ Promovează <i>competiția</i> .	✓ Stimulează <i>cooperarea și ajutorul reciproc</i> .
✓ Cad fie într-o <i>individualizare excesivă</i> , fie în <i>socializarea exagerată a învățării</i> .	✓ Sunt <i>interactive</i> , urmărind să îmbine armonios învățarea individuală cu învățarea socială, munca individuală cu munca în echipă și în colectiv.
✓ Se bazează pe o <i>motivație exterioară</i> , cu accente de reprimare, frică și constrângere.	✓ Dezvoltă o <i>motivație interioară</i> ce izvorăște din actul învățării, din satisfacțiile depășirii dificultăților și din bucuria succeselor obținute.
✓ Întrețin <i>relații rigide, autocratice</i> între profesor și elevi.	✓ Raporturile profesor-elevi se apropie de condițiile vieții sociale și de cerințele psihologice ale tânărului aflat în dezvoltare, promovând <i>relații democratice</i> care intensifică aspectele integrative (bazate pe cooperare).
✓ Conferă profesorului un <i>rol de purtător și transmițător de cunoștințe</i> .	✓ Rezervă profesorului un <i>rol de organizator</i> al condițiilor de învățare, de îndrumător și animator care catalizează energiile celor care învață.
✓ Disciplina învățării este impusă prin <i>constrângere</i> .	✓ Disciplina învățării derivă din <i>organizarea rațională a activității</i> .

APLICAȚIE: Posterul (după Dulamă, 2002)

Participanții la programul de formare profesională sunt invitați să realizeze un poster cu principalele caracteristici ale metodelor de predare și învățare moderne. Pot fi utilizate și imagini sugestive pentru caracteristicile prezentate.

În acest context, metodologia didactică va fi consonantă cu toate transformările survenite în ceea ce privește finalitățile educației, con-

ținuturile învățământului, noile cerințe ale societății și particularitățile dezvoltării generațiilor actuale de copii și tineri. Programele de formare actuale vor transforma beneficiarii procesului de învățământ în subiecții autoeducației. În contextul educației pe tot parcursul vieții, care este unul dintre dezideratele cheie ale învățământului modern, cadrele didactice și formatorii trebuie să insiste pe transmiterea deprinderilor și consolidarea abilităților metacognitive – „a învăța să înveți” (Cerghit, 2006). Metodele interactive sunt diferite de celelalte metode didactice prin faptul că stimulează cooperarea și ajutorul reciproc. Acestea sunt centrate pe acțiune și explorare, îmbinând armonios învățarea individuală cu învățarea socială, munca individuală cu munca în echipă și în colectiv.

Metodele didactice bazate pe cooperare și colaborare (interactive) sunt folosite de către profesori pentru a elimina ierarhizarea tradițională a beneficiarilor actului educativ prin faptul că orientează interesul spre contribuția fiecăruia la activitatea desfășurată, ajutorul reciproc și discuțiile de grup cu privire la problemele și temele analizate. Acestea contribuie la diversificarea metodologiei didactice existente, înscriindu-se în domeniul căutărilor și al preocupărilor creative care urmăresc sporirea eficienței muncii cadrului didactic. Așadar, creația în domeniul metodologiei didactice înseamnă o neconținută căutare, reinnoire și îmbunătățire a condițiilor de muncă din instituțiile de învățământ (Cerghit, 2006). Metodele interactive accentuează caracterul formativ-educativ al procesului de învățământ, minimalizând efectele pasive ale celor tradiționale și fructificând contextual dimensiunile și aspectele calitative procesului instructiv-educativ (Cucoș, 1996). Din perspectiva strategiilor didactice, modalitățile de lucru interactive au la bază organizarea activității pe grupuri mici care sunt desfășurate astfel încât studenții/cursanții să poată lucra împreună, fiecare să-și îmbunătățească performanțele individuale și, în același timp, să contribuie la creșterea performanțelor grupului.

Metodelor interactive le sunt caracteristice două trăsături principale: facilitarea interacțiunii și stimularea acțiunii. *Interactivitatea* implică

cooperarea, dar și competiția stimulativă prin care studenții/cursanții colaborează în rezolvarea sarcinilor pentru atingerea aceluiasi țel. Metodele interactive promovează interacțiunea dintre sistemele de informații și cunoștințe, respectiv stilurile de gândire ale beneficiarilor activităților instructiv-educative și conduc la o învățare activă, cu rezultate obținute imediat (Oprea, 2009). Învățarea interactivă se bazează pe schimbul de informații și idei, de experiențe și reflecții, de interpretări și sugestii rezolutive, de opinii și convingeri, de impresii și atitudini, pe interacțiunile sociale care se stabilesc în interiorul clasei de elevi ori al micro-grupurilor sau între perechi (Cerghit, 2006). Altfel spus, învățarea interactivă mai poate fi definită și ca învățare prin cooperare sau colaborare.

Învățarea prin cooperare, învățarea în grup, învățarea cooperativă sunt caracteristice situațiilor de învățare în care cursanții lucrează împreună prin interacțiune pentru a-și îmbunătăți performanțele proprii, dar și pentru a contribui la îmbunătățirea performanțelor celorlalți membri ai grupului, evaluarea și recompensarea făcându-se pe baza performanțelor acestuia. Rezultatele învățării prin cooperare arată că participanții au avut ocazia să învețe mai repede și mai eficient, să rețină mai ușor și să privească cu mai multă plăcere procesul educativ. Acest tip de învățare este o metodă de a-i învăța pe elevi să relaționeze și să-și dezvolte abilitățile de a lucra în echipă. Succesul echipei depinde de implicarea fiecărui membru în cadrul activității propuse (Flueraș, 2007). Cel care învață reface direcțiile prin analizarea mediului înconjurător, rezolvând probleme, aplicând informațiile dobândite în noi contexte. Interactivitatea se referă la procesul activ de învățare, „căci persoana care învață acționează asupra informației pentru a o transpune într-o altă nouă, personală și, de asemenea, se bazează pe relațiile reciproce.

Metodele interactive sunt bazate pe *acțiune*, căci ele solicită mecanismele gândirii, ale imaginației, ale inteligenței și ale creativității. Elevul este activ atunci când „depune efort de reflecție personală, interioară și abstractă, care întreprinde o acțiune mintală de căutare, de cercetare și

redescoperire a adevărilor, de elaborarea a noilor cunoștințe” (Cerghit, 2006). O persoană este activă atunci când dă dovadă de mult curaj în aprecierea critică a unei situații, când abordează și analizează independent problemele. Practicând metode active, elevul execută în același timp anumite sarcini de lucru și ajunge să își controleze activitatea proprie de învățare. Elevul este un agent activ, trăind experiențe care se petrec în întregime în viața lui interioară.

APLICAȚIE: Analizarea și interpretarea imaginilor (după Dulamă, 2002)

Se vor forma grupuri de câte patru membri. Fiecare grup va primi o imagine pe care o va analiza. Timp de cinci minute fiecare grup va analiza fotografia primită pe baza următoarelor întrebări:

- Care este înțelesul imaginii și mesajul pe care încearcă să îl transmită?*
- Care este publicul specific căruia i se adresează mesajul?*
- Care este contextul?*

Efectul cel mai important al metodelor interactive îl constituie însă intensă activizare, stimularea efortului pe care ea îl solicită și îl obține de la elevi. Fără voință, perseverență, încredere în forțele proprii, modestie, stăpânire de sine, inițiativă, disciplină și dinamismul manifestat de-a lungul tuturor etapelor de rezolvare a problemelor, nu pot fi obținute rezultatele elevilor eșantionului experimental. Aceste eforturi și trăiri, exprimate de elevi în actul învățării, sunt cele care dinamizează capacitatea lor intelectuală. Este important ca metodele de formare utilizate să favorizeze pregătirea tinerilor pentru o mai bună integrare socială; să contribuie la formarea concepției lor științifice despre lume; să le creeze posibilitatea de a participa activ și spontan la procesul de îmbogățire a cunoștințelor și de verificare a lor în realizarea sarcinilor practice; să favorizeze însușirea metodelor de învățare și creșterea necesității de lărgire și aprofundare permanentă a pregătirii lor din punct de vedere profesional.

Se va pune accent pe pregătirea educabililor pentru a învăța toată viața. În acest scop, vor fi formate deprinderile intelectuale care să ofere posibilitatea de a învăța pe tot parcursul vieții. Necesitatea nu apare de la sine, însă ea poate fi declanșată prin dezvoltarea motivației pozitive față de învățare. Motivația pozitivă se dezvoltă atunci când procesul de învățământul devine o modalitate interesantă de desfășurare a activității de formare, în timpul căreia cursantul acționează ca un subiect care are așteptări tot mai mari, care se autocontrolează, își fixează singur anumite sarcini, pe care le realizează în cadrul actului educațional și al auto-instruirii. Folosirea metodelor cu caracter mobilizator plasează educabilii în centrul procesului educativ. Valoarea lecțiilor desfășurate în acest mod contribuie la însușirea de către elevi a unor concepte, principii și legi fundamentale pe care se pot clădi cunoștințele ulterioare. Metodele interactive determină creșterea randamentului muncii școlare și în același timp impulsionează dezvoltarea facultăților și aptitudinilor intelectuale.

Învățământul modern preconizează o metodologie axată pe acțiune operatorie, deci pe promovarea metodelor interactive care să solicite mecanismele gândirii, ale inteligenței, ale imaginației și creativității. În altă ordine de idei, analizând poziția cadrului didactic în fața problemelor instruirii și ale învățării, profesorul I. Neacșu (1990, p. 12) afirmă că „educatorii sunt solicitați astăzi, în mod continuu, să promoveze învățarea eficientă”, însă nu orice învățare eficientă, ci „una participativă, activă și creativă”.

Una dintre orientările principale ale didacticii moderne se axează pe distanțarea de metodele bazate pe condiționare, memorizare, repetiție și pe promovarea metodelor care se centrează pe participarea interactivă și interesul direct sau indirect al individului pentru propria formare și dezvoltare. Unii autori abordează orientările pedagogice interactive în antiteză cu cele ale pedagogiei clasice (Tabelul III.2).

Tabelul III.2.

Analiza comparativă între pedagogia interactivă și pedagogia clasică
(după Bocoș, 2002; Ionescu, 2003)

<i>Pedagogia interactivă</i>	<i>Pedagogia clasică</i>
✓ Sunt încurajate cooperarea și colaborarea.	✓ Pune accent pe individualism și competiție.
✓ Studiază întregul, fiind sistemică.	✓ Studiază părțile componente, fiind analitică.
✓ Organizarea grupului se bazează pe cooperare.	✓ Organizarea grupului se bazează pe competiție și ierarhizare.
✓ Grupul de participanți este o comunitate educativă în care se învață împreună cu alții.	✓ Grupul de participanți este privit ca un grup în care unii învață lângă ceilalți.
✓ Educabilul ia decizii.	✓ Formatorul ia decizii.
✓ Educabilul este implicat activ și devine subiect al propriei sale formări.	✓ Educabilul este pasiv și constituie obiect al educației.
✓ Formatorul este un îndrumător, un colaborator, facilitator.	✓ Formatorul este transmițător de cunoștințe.
✓ Formatorul conduce instruirea în mod indirect, neriguros.	✓ Formatorul conduce instruirea în mod direct, riguros.
✓ Comunicarea educațională constă în exprimarea propriilor opinii formatorului.	✓ Comunicarea educațională constă în transmiterea de informații gata prelucrate.
✓ Miza educațională constă în faptul că educabilul are diverse reprezentări, sesizează, investighează, descoperă noi cunoștințe, își formează noi abilități, capacități, comportamente.	✓ Miza educațională vizează transmiterea unui volum de cunoștințe.

<i>Pedagogia interactivă</i>	<i>Pedagogia clasică</i>
✓ Esențial în învățare este procesul, modul de gândire.	✓ Esențial în învățare este produsul, volumul de cunoștințe.
✓ Predomină tipul de cunoaștere funcțională: cunoștințe științifice, proceduri strategice.	✓ Predomină tipul de cunoaștere funcțională: cunoștințe declarative.
✓ Se pune accent pe motivația intrinsecă.	✓ Se pune accent pe motivația extrinsecă.
✓ Tipul de învățare predominant este învățarea activă, bazată pe activitate intelectuală, practică proprie.	✓ Tipul de învățare predominant este învățarea pasivă, bazată pe receptare.
✓ Se promovează formarea și autoformarea.	✓ Se promovează informarea.
✓ Gradul de implicare al educabilului este mare, tinzând spre autonomie cognitivă și educativă.	✓ Gradul de implicare al educabilului este practic nul.
✓ Relația educator–educabil încurajează autonomia cognitivă și educativă.	✓ Relația educator–educabil încurajează dependența față de profesor.
✓ Feedback-ul este formativ (continuu) și sumativ.	✓ Feedback-ul este sumativ.
✓ Evaluarea este continuă (formativă).	✓ Evaluarea este finală (sumativă).

APLICAȚIE: Colțurile (adaptare după Kagan, 1992)

- ✓ *Timp de trei minute, participanții vor scrie cât mai multe argumente în favoarea opțiunii proprii și argumente împotriva alternativelor respinse, pornind de la antiteza dintre orientările pedagogice interactive și cele ale pedagogiei clasice.*
- ✓ *În funcție de poziția adoptată, fiecare participant va trece într-un colț al sălii.*
- ✓ *Timp de cinci minute, vor fi comunicate în grup argumentele personale prin care fiecare își susține poziția adoptată. Un reprezentant al grupului va nota argumentele cu care sunt toți de acord pentru a le prezenta celorlalte grupuri.*
- ✓ *Reprezentantul fiecărui grup va prezenta argumentele stabilite. Vor fi lansate discuții prin adresarea unor întrebări grupurilor adverse.*
- ✓ *După terminarea discuției, fiecare grup va rezuma punctul de vedere și argumentele proprii.*

Educabilul devine un participant activ și creativ la propria formare. Metodele preconizează o și mai pronunțată diferențiere a tratamentului pedagogic, care asigură condiții optime elevilor să se realizeze și să se afirme atât individual, cât și în echipă, în grup, să beneficieze de avantajele atât ale unei învățări individualizate, cât și de cele ale unei învățări colective. O asemenea îmbinare și alternare a metodelor cu caracter individual și a celor de echipă, de grup, variantă metodologică care implică și promovează cu adevărat personalitatea și cu deosebire gândirea creatoare, devine o cerință primordială a educației progresiste contemporane. Individul care învață interactiv este inițiatorul și organizatorul propriilor experiențe de învățare, are capacitatea de a-și reorganiza, de a-și restructura propriile achiziții dobândite. A învăța nu înseamnă o simplă acumulare de cunoștințe, ci presupune efort cognitiv, volitiv și afectiv. Învățarea se realizează mult mai facil și eficient atunci când individul

este implicat într-o relație interumană prin intermediul căreia realizează schimbul de mesaje, obținându-se, astfel, avantaje pentru toți subiecții implicați. Subiectul educabil este privit ca o personalitate complexă care are un potențial intelectual propriu, libertatea și autonomia de a se modela și dezvolta. Realizarea acestui obiective este posibilă numai prin abordarea unei pedagogii interactive care să încurajeze relația personală și transformă subiectul într-un actor care să participe activ la propria sa formare și dezvoltare.

Noile cerințe ale societății necesită anumite transformări și în cadrul procesului instructiv-educativ. Programele de formare moderne se axează pe valorificarea inovativă a metodelor interactive. Cerința primordială a educației actuale este de a asigura o metodologie diversificată, bazată pe îmbinarea activităților de învățare și de muncă independentă cu activitățile de cooperare, de învățare în grup și de muncă interdependentă. Dezideratele de modernizare și de perfecționare a metodologiei didactice se înscriu pe direcțiile sporirii caracterului interactiv și formativ al educației adaptată societății bazate pe cunoaștere, care trebuie să contribuie la dezvoltarea întregului potențial al beneficiarilor (copii, adolescenți, tineri și adulți).

E. Mîndru, A. Niculae și L. Borbeli (2010) prezintă o serie de beneficii ale metodelor interactive, precum: stimulează învățarea și dezvoltarea personală; promovează interacțiunea; au un caracter activ-participativ; au o reală valoare activ-formativă asupra personalității elevilor; creează deprinderi; facilitează învățarea în ritm propriu; stimulează cooperarea, nu competiția; sunt atractive; pot fi abordate din punctul de vedere al diferitelor stiluri de învățare. Valențele formative ale metodelor interactive sunt evidențiate prin raportare la trei perspective: psihologică, pedagogică și socială.

Sub *aspect psihologic*, metodele interactive sunt modalități moderne de stimulare a învățării experiențiale, de exersare a capacităților, de analiză, de dezvoltare a creativității participanților. Prin folosirea acestor metode,

educabilii depun un efort intelectual orientat spre exersarea proceselor psihice și cunoaștere. Metodele interactive îl stimulează pe cursant să urmărească cu interes și curiozitate activitatea, să-i câștige adeziunea logică și afectivă față de noile cunoștințe, îl determină să-și pună în joc imaginația, puterea de anticipare, înțelegerea, memoria. Metodele interactive creează deprinderi, facilitează învățarea în ritm propriu, stimulează cooperarea și mai puțin competiția, sunt atractive și pot fi abordate din punct de vedere al diferitelor stiluri de învățare. În cadrul învățării interactiv-creative, elevul descoperă, inferează, imaginează, construiește și redefinesc sensurile, filtrându-le prin prisma propriei personalități și solicitând procesele psihice superioare de gândire și creație. Ea apare ca urmare a eforturilor individuale și colective, al interacțiunii educatului cu ceilalți, bazându-se pe schimburile sociale în dobândirea noului (*apud* Bocoș, 2002, p. 63). Copiii se manifestă natural, învață lucrând, au mai multă libertate de acțiune, beneficiază de o învățare activă, au mai mare încredere în forțele proprii și se simt capabili să îndeplinească sarcinile încredințate și au posibilitatea să se bucure de finalitatea activității lor. Instruirea interactivă este asociată cu un tip superior de învățare, numit învățare interactivă, care se realizează datorită marilor eforturi ale elevilor, se formează și contribuie prin forțele proprii la atingerea obiectivelor. Această învățare interactivă presupune ambianțe interactive și medii de învățare activizante și creative, care permit elevilor să reflecteze asupra propriilor cunoașteri și asupra modalităților de cunoaștere, să întrebe, să discute, să asculte, să scrie, să citească, să rezolve, să cerceteze, să propună, să descopere, să soluționeze etc., fiind un tip de învățare care are la bază implicarea colaborativă a subiectului învățării în dobândirea activă și interactivă a noului, în formarea și dezvoltarea abilităților, capacităților, competențelor și comportamentelor.

În *plan pedagogic*, este evidentă utilitatea metodelor interactive pentru oferirea participanților posibilității de a cunoaște în profunzime cunoștințe noi, de a acumula informații în mod independent, de a dezvolta competențe

precum creativitatea, spiritul de inițiativă, capacitatea de a comunica și de a lucra în echipă.

Abordarea metodelor interactive determină o îmbinare a conținuturilor într-o formă atractivă, flexibilă, mobilizatoare, care conduce activitatea educabilului spre investigare, explorare, îndeplinirea sarcinilor individuale sau în grupuri mici, aplicare practică a celor învățate. Aceste metode sunt folosite din ce în ce mai mult în practica educațională alături de cele tradiționale ori în combinație cu acestea. Pot fi utilizate pe tot parcursul activităților instructiv-educative și pot contribui la asigurarea feedback-ului și la obținerea performanței. Metodele interactive accentuează caracterul formativ-educativ al procesului de învățământ, minimalizând efectele pasive ale metodologiei educaționale și fructificând contextual dimensiunile și aspectele calitative ale metodologiei didactice (Cucoș, 1996). Utilizarea acestor metode contribuie la îmbunătățirea performanțelor academice, dar și la formarea deprinderii de a lucra independent și în echipă.

APLICAȚIE: Tabelul T (după Dulamă, 2002)

- ✓ *Participanții vor nota în tabel în partea stângă toate argumentele pentru a susține valențele formative ale metodelor interactive din perspectivă psihologică, iar în partea dreaptă vor scrie toate afirmațiile opuse acestei idei.*
- ✓ *Va fi preluat câte un argument de la fiecare pereche și se va completa tabelul cu argumentele cu care sunt toți participanții de acord.*



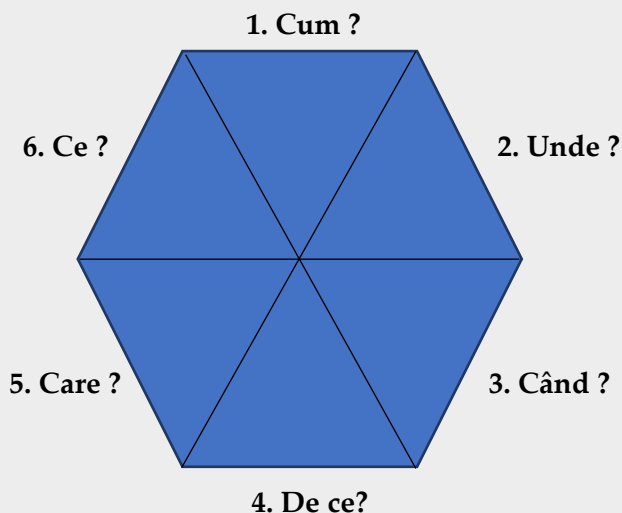
--	--

Din punct de vedere social, metodele interactive promovează interacțiunea dintre participanți, schimbul de idei și cunoștințe, asigurând un

demers interactiv al actului de predare-învățare-evaluare. I.-O. Pânișoară (2002) consideră că metodele interactive urmăresc optimizarea comunicării, prin diminuarea tendințelor inhibitorii care pot apărea în interiorul grupului. Îl ajută pe educabil să caute, să cerceteze, să gândească singur sau în grup, să afle soluții, să prelucraze cunoștințe.

APLICAȚIE: Hexagonul (după Dulamă, 2002)

- ✓ Vor fi completate spațiile libere din triunghiurile din interior de către participanți conform celor șase întrebări:
 - Cum sunt utilizate metodele interactive ? (analizarea fenomenului);
 - Unde sunt aplicate cu succes ? (spațiul în care se produce fenomenul);
 - Când pot fi integrate în activitate metodele interactive ? (timpul);
 - De ce este utilă utilizarea acestora ? (stabilirea cauzei);
 - Care sunt condițiile care asigură aplicarea eficientă ? (precizarea condițiilor);
 - Ce efecte determină sub aspect pedagogic? (evidențierea efectelor, rezultatelor)
- ✓ Membrii echipelor colaborează pentru a completa spațiile hexagonului.
- ✓ Se completează hexagonul cu idei preluate de la fiecare pereche.



Metodele interactive facilitează învățarea interactivă și asigură intensificarea interacțiunilor și interrelațiilor în cadrul grupului de lucru. Instruirea interactivă implică conjugarea eforturilor ambilor agenți educaționali (formator-cursanți) în construirea cunoașterii. Relația educațională se redimensionează, încât educatul își asumă rolul de subiect, de agent al propriei formări, iar formatorul este ghidul său în demersurile întreprinse. M. Bocoș (2002) precizează că este de dorit ca implicarea activă și interactivă și învățarea (inter)activă realizată să ajute educabilii „să descopere plăcerea de a învăța, care poate da naștere sentimentelor pozitive de încredere în propriul potențial, de dorință de cunoaștere, de împlinire etc.” C.-L. Oprea (2009, p. 28) consideră că metodele interactive vizează stimularea participării la acțiune, ceea ce determină dezvoltarea proceselor cognitive complexe, trăirilor individuale și capacităților de înțelegere a valorilor și situațiilor.

APLICAȚIE: Cvintetul (după Dulamă, 2002)

Timp de cinci minute, participanții vor scrie un cvintet despre valențele formative în plan social ale metodelor interactive, respectând următoarele reguli:

- 1. Primul vers este un cuvânt (cuvântul-cheie) care denumește subiectul care va fi descris (de obicei un substantiv).*
- 2. Al doilea vers este format din două cuvinte (adjective) care descriu subiectul.*
- 3. Al treilea vers cuprinde trei cuvinte care exprimă acțiuni (verbe, de obicei la modul gerunziu).*
- 4. Al patrulea vers este reprezentat din patru cuvinte care exprimă sentimentele față de subiectul descris.*
- 5. Ultimul vers este format dintr-un cuvânt care exprimă esența subiectului.*

Între cele trei categorii de argumente există o strânsă legătură. Unii autori (Cerghit, 2006; Oprea, 2009) au sintetizat principalele beneficii ale metodelor interactive:

- ✓ dezvoltarea capacităților educabililor de a lucra împreună – componentă importantă pentru viață și pentru activitatea lor profesională viitoare;
- ✓ stimularea efortului și productivității individului;
- ✓ autodescoperirea propriilor capacități și limite pentru autoevaluare;
- ✓ creșterea interesului pentru o temă sau o sarcină dată, motivând participanții pentru învățare;
- ✓ oferirea posibilității de a-și împărtăși părerile, experiența, ideile, strategiile personale de lucru, informațiile;
- ✓ reducerea fenomenului blocajului emoțional al creativității;
- ✓ antrenarea reciprocă a membrilor grupului, care conduce la dispariția fricii de eșec și la formarea curajului de a-și asuma riscuri;
- ✓ educarea stăpânirii de sine și a unui comportament tolerant față de opiniile celorlalți, înfrângerea subiectivismului și acceptarea gândirii colective;
- ✓ diversificarea priceperilor, capacităților și deprinderilor sociale;
- ✓ distribuirea sarcinilor și responsabilităților în părți mult mai ușor de realizat.

În concluzie, utilizarea metodelor interactive oferă avantaje sub aspect psihologic, pedagogic și social, asigurând desfășurarea activităților educaționale într-un climat bazat pe comunicare, cooperare și interacțiune optimă. Predarea interactivă presupune folosirea unor metode, tehnici și procedee care implică educabilul în procesul de învățare, urmărindu-se dezvoltarea gândirii, stimularea creativității, dezvoltarea interesului pentru învățare, în sensul formării lui ca participant activ la procesul de educare. Astfel, participantul este ajutat să înțeleagă lumea în care trăiește și să aplice ceea ce a învățat în diferite situații de viață. Se poate observa că există o interdependență între valențele formative ale metodelor interactive

la nivel pedagogic, psihologic și social. Interacțiunea dintre acestea contribuie la realizarea obiectivelor educaționale. Utilizarea metodelor interactive contribuie la îmbunătățirea performanțelor academice și la dezvoltarea armonioasă a personalității, în vederea unei oprime integrări sociale.

MODULUL 3.

Criterii de clasificare a metodelor și a tehnicilor interactive

După funcția didactică pe care o îndeplinesc, metodele didactice interactive sunt clasificate în mai multe categorii (Oprea, 2009):

- ✓ *metode interactive de grup pentru predare-învățare* (metoda predării-învățării reciproce, metoda mozaicului, citirea cuprinzătoare, cascada, metoda schimbării perechii, metoda piramidei, învățarea dramatizată, conversația euristică, dezbateră și discuția în grup, jocul didactic, studiul de caz, cubul, acvariul, Amestecați-vă-Înghețați-Formați perechi, tehnica Lotus ș.a.);
- ✓ *metode interactive pentru fixarea și sistematizarea cunoștințelor și verificarea/evaluarea alternativă* (harta cognitivă sau conceptuală, matricele, lanțurile cognitive, scheletul de pește, diagrama cauzelor și a efectului, pânza de păianjen, metoda RAI, cartonașele luminoase, jurnalul reflexiv ș.a.);
- ✓ *metode și tehnici de rezolvare de probleme prin stimularea creativității* (brainstorming-ul, explozia stelară, metoda pălăriilor gânditoare, masa rotundă, Phillips 6/6, tehnica bazată pe *focus group*, tehnica celor patru colțuri, metoda Frisco, sinectica, metoda Delphi ș.a.);
- ✓ *metode de cercetare în grup* (tema sau proiectul de cercetare în grup, experimentul pe echipe, portofoliul de grup, cercetarea mea).

APLICAȚIE: Metoda riscului sau a obstacolelor (după Niculescu, 2000)

- ✓ *Formatorul va solicita participanților să specifice riscurile sau dificultățile care pot apărea în cazul aplicării metodelor interactive.*
- ✓ *Vor fi scrise pe flip-chart toate ideile propuse.*
- ✓ *Riscurile enumerate vor fi grupate în categorii prin raportare la criteriile propuse.*
- ✓ *Se vor forma grupuri de șase membri pentru a se discuta timp de cinci minute o sumă de riscuri pentru care se vor căuta soluții de rezolvare.*
- ✓ *Fiecare grup prezintă soluțiile identificate și le argumentează. Se discută cum anume pot fi prevenite riscurile identificate.*

După funcția didactică pe care o îndeplinesc, metodele didactice interactive sunt clasificate în mai multe categorii (Tabelul III.3).

Tabelul III.3. Criterii de clasificare a metodelor interactive
(prelucrare după Oprea, 2009)

<i>Criterii de clasificare</i>	<i>Metode interactive</i>
1. Metode interactive de grup pentru predare-învățare	1.1. Metoda predării-învățării reciproce 1.2. Metoda mozaicului 1.3. Citirea cuprinzătoare 1.4. Cascada 1.5. Metoda schimbării perechii 1.6. Metoda piramidei 1.7. Învățarea dramatizată 1.8. Conversația euristică 1.9. Dezbateră și discuția în grup 1.10. Jocul didactic 1.11. Studiul de caz 1.12. Cubul 1.13. Acvariul 1.14. Amestecați-vă-Înghețați-Formați perechi 1.15. Tehnica Lotus

<i>Criterii de clasificare</i>	<i>Metode interactive</i>
2. Metode interactive pentru fixarea și sistematizarea cunoștințelor și verificarea/evaluarea alternativă	2.1. Harta cognitivă/conceptuală 2.2. Matricele 2.3. Lanțurile cognitive 2.4. Scheletul de pește 2.5. Diagrama cauzelor și a efectului 2.6. Pânza de păianjen 2.7. Metoda RAI 2.8. Cartonasele luminoase 2.9. Jurnalul reflexiv 2.10. Studiul de caz
3. Metode și tehnici de rezolvare de probleme prin stimularea creativității	3.1. <i>Brainstorming</i> -ul 3.2. Explozia stelară 3.3. Metoda pălăriilor gânditoare 3.4. Masa rotundă 3.5. Phillips 6/6 3.6. Tehnica bazată pe <i>focus grup</i> 3.7. Tehnica celor patru colțuri 3.8. Metoda Frisco 3.9. Sinectica 3.10. Metoda Delphi
4. Metode decercetare în grup	4.1. Tema sau proiectul de cercetare în grup 4.2. Experimentul pe echipe 4.3. Portofoliul de grup 4.4. Cercetarea mea

MODULUL 4.

Descrierea metodelor și a tehnicilor interactive de predare a noțiunilor specifice antreprenoriatului

Didactica educației moderne trebuie să țină seama de faptul că educația antreprenorială reprezintă una dintre modalitățile inovatoare în care poate fi (re)proiectat, organizat și implementat curriculumul școlar în societatea bazată pe informație, cunoaștere, tehnologie și competiție.

Paradigma antreprenorială a educației postmoderne subsumează concepte, precum educația prin (și pentru) acțiune, educația practică, educația activ-participativă centrată pe elev/student, cultivarea și stimularea gândirii și a personalității (competențelor) antreprenoriale, antreprenoriatul social și educațional, dezvoltarea comunitară s.a. De aceea, pentru predarea conținuturilor specifice educației antreprenoriale, pot fi valorificate următoarele categorii de metode interactive: tehnici bazate pe evocarea cunoștințelor și a experiențelor anterioare (Dulamă, 2002); tehnici bazate pe reflecție (Dulamă, 2002); tehnici bazate pe construcția mentală a înțelegerii prin formularea de judecăți și raționamente (Joița, 2007).

Tehnici bazate pe evocarea cunoștințelor și a experiențelor anterioare

a) Gândiți–Lucrați în perechi–Comunicați

Tehnica la care ne referim implică o activitate de învățare prin colaborare, care poate fi utilizată în timpul unei lecturi pentru a dezbate o problemă interesantă sau pentru a reflecta la un text de orice natură cu ajutorul unui coleg. Este o tehnică relativ ușor de aplicat și utilizat, care nu necesită foarte mult timp și care se poate folosi cu succes în cursul unei lecții de o zi. Rolul acestei tehnici este de a evoca cunoștințele anterioare sau de a realiza sensul anumitor concepte prin intermediul unui coleg care posedă mai multe cunoștințe.

Scopul metodei este de a-i ajuta pe elevi să proceseze anumite informații, să le dezvolte competențele de comunicare și procesele de gândire. Obiectivul principal este de a-i implica pe elevi în procesul de învățare, iar gruparea lor în perechi permite elevilor să lucreze împreună pentru a maximiza învățarea proprie și a celorlalți prin răspunderea individuală.

Această tehnică implică un moment individual în care se caută răspunsuri la o anumită problemă, un moment de confruntare a ideilor proprii cu ideile partenerului prin intermediul comunicării și un moment în care se lucrează în grup. Trebuie specificat că partenerii dintr-o pereche

pot avea sarcini diferite sau chiar fiecare rând din clasă poate avea altă sarcină.

Aplicarea tehnicii presupune parcurgerea unor etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru* presupune anunțarea problemei pe care participanții o au de soluționat, a timpului atribuit și a cuvântului/enunțului cheie din lecția de zi la care trebuie să se gândească individual și în scris;
- ✓ *activitatea individuală* (3–5 minute); acest moment este important deoarece îi obligă pe toți studenții/cursanții să gândească asupra subiectului propus, să actualizeze cunoștințele anterioare și le solicită o formulare în scris;
- ✓ *activitatea în perechi* este momentul în care se formează perechile (partenerii pot fi aleși sau desemnați), își compară răspunsurile și își confruntă ideile (5 minute); timp de două minute, se citește colegului tot ce a scris, compară răspunsurile și formulează un răspuns comun cu care sunt de acord amândoi; importanța acestui moment constă în aceea că elevul conștientizează că partenerul său are cunoștințe sau opinii diferite și că el este o sursă pentru completarea cunoștințelor proprii sau pentru clarificarea unor aspecte confuze;
- ✓ *activitatea frontală* implică selectarea unei idei, a unui răspuns ori a concluziilor la care a ajuns fiecare pereche și notarea lor pe tablă sau pe *flip-chart*.; dacă timpul de prelucrare a acestora este limitat, se vor lua câteva idei de la două-trei perechi ori de la fiecare pereche câte o idee, care nu a mai fost prezentată anterior.

Prin această strategie, profesorul:

- ✓ adresează o întrebare sau ridică o problemă;
- ✓ oferă timp elevilor pentru a găsi și a scrie răspunsul corect;
- ✓ grupează studenții/cursanții în perechi pentru a discuta răspunsul și pentru a-și împărtăși ideile;
- ✓ oferă grupului posibilitatea de a împărtăși răspunsul comun unui alt grup mic sau clasei.

Durata de timp optimă pentru aplicarea acestei tehnici este de 10–15 minute. Poate fi utilizată de mai multe ori pe parcursul unei lecții. Avantajele și limitele tehnicii sunt prezentate în Tabelul III.4. Această metodă participativă reușește să-i activeze pe studenți/cursanți, îi determină să colaboreze și să facă schimb de idei și păreri despre un anumit subiect dat. De asemenea, studentul conștientizează că este o sursă sau un sprijin pentru alt coleg și completează lacunele din cunoștințele altui elev prin comparația cu el.

Tabelul III.4.
Avantajele și limitele tehnicii Gândiți–Lucrați în perechi–Comunicați

<i>Avantaje</i>	<i>Limite</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activează colectivul de studenți/cursanți. ✓ Acordă timp determinat studenților/cursanților pentru a scrie varianta proprie de răspuns la problema ridicată. ✓ Este economicoasă, prin durata de timp scăzută care este necesară pentru aplicare. ✓ Îi motivează pe studenți/cursanți să împărtășească ideile sale cu ceilalți colegi. ✓ Îi implică pe studenți/cursanți în procesul de învățare prin colaborare la nivel de pereche. ✓ Este benefică pentru activizarea unei echipe sau a unui grup cu reacție de răspuns slabă, pasivă. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nu oferă continuitate procesului învățării. ✓ Necesită o proiectare foarte atentă din partea profesorului/formatorului, în vederea diminuării riscului apariției unor situații neprevăzute. ✓ Evaluarea răspunsurilor pentru fiecare echipă rămâne cea clasică, bazată pe sancțiuni. ✓ Evaluarea răspunsurilor finale ale perechilor necesită mult timp pentru transcriere și interpretare. ✓ Studenții/cursanții pot fi mai puțin atenți la informațiile transmise de celelalte echipe.

b) Gândiți–Lucrați în perechi–Lucrați în patru.

Tehnica la care ne referim implică momente individuale în care se caută răspunsuri la o problemă, momente de confruntare a ideilor proprii cu ideile unui partener și momente de prezentare a ideilor în fața unui

grup. Scopul acestei metode este de a evoca cunoștințele anterioare, în etapa de realizare a sensului și în cea de reflecție.

Această metodă presupune parcurgerea următorilor pași (Dulamă, 2002):

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: timp de un minut răspundeți în scris la o anumită întrebare propusă de către cadrul didactic/formator;
- ✓ *activitatea individuală*;
- ✓ *activitatea în perechi*: timp de două minute, citiți partenerului ce ați scris, comparați răspunsurile și formulați un răspuns comun cu care sunteți de acord amândoi;
- ✓ *activitate în grupuri*: se formează grupuri de câte patru studenți/cursanți și, timp de două minute, fiecare pereche citește ideile obținute, după care se formulează un răspuns final al grupului.

Activitatea poate fi continuată prin prelucrarea frontală a ideilor și scrierea lor pe tablă.

c) „Hârtia de un minut”

Tehnica despre care vorbim îi determină pe studenți/cursanți să-și concentreze atenția pentru a răspunde la o întrebare sau pentru a evoca anumite cunoștințe învățate anterior. În concepția autorului M. E. Dulamă (2002), realizarea unei activități de evocare prin această tehnică presupune parcurgerea următoarelor două etape:

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: timp de un minut, fiecare student/cursant va scrie pe o foaie de hârtie răspunsul la o întrebare;
- ✓ *activitate individuală*.

Această tehnică îi obligă studenți/cursanți să caute rapid un răspuns la o întrebare și să-l scrie într-o formă concisă. Utilizarea Hârtiei de un minut în etapa de evocare a cunoștințelor este importantă, deoarece confruntă participanții cu o problemă care va fi abordată ulterior și îi incită la formularea unor noi păreri personale care vor fi comparate cu ale celorlalți și care îi motivează pentru învățare.

d) Masa rotundă simultană

Este o tehnică de învățare prin colaborare care implică trecerea din mână în mână a unei hârtii și a unui creion în cadrul unui grup mic. Tehnica implică parcurgerea a trei etape și anume (Dulamă, 2002):

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: se formează grupuri de câte șase participanți; fiecare grup se va așeza la o masă, va lua o foaie albă și un creion, care vor trece la rând pe la fiecare și participanții vor nota, pe rând, câte o idee pe care o au despre un anumit subiect propus de către cadru didactic/formator; timpul alocat acestei activități este de trei minute;
- ✓ *activitatea în grupuri*;
- ✓ *activitatea frontală* în care are loc citirea cu glas tare a ideilor scrise de fiecare grup în parte; pentru clarificarea aspectelor, completarea cunoștințelor și corectarea greșelilor, se vor adresa participanților întrebări, precum: De ce credeți voi că...?, De ce ai scris că...?, Ce te face să crezi că...?; un membru al grupului notează pe o foaie de hârtie răspunsul său și, apoi, oferă foaia vecinului său din stânga; la rândul lui, acesta scrie o idee pe hârtie și dă foaia mai departe ș.a.m.d.

Pe de altă parte, poate exista și o altă variantă de utilizare, și anume: fiecare participant folosește un pix de altă culoare atunci când scrie răspunsul pe foaie și se plimbă doar hârtia. Acesta variantă prezintă avantajul că formatorul poate identifica contribuția fiecăruia dintre participanți la soluționarea temei date.

În cadrul lecțiilor, profesorul poate utiliza această tehnică în funcție de creativitatea fiecăruia. Este important ca studenții/cursanții să primească din partea profesorului sau a colegilor un feedback la ideile pe care le-au scris deoarece pot rămâne cu idei eronate despre subiectul abordat. Profesorul poate propune elevilor ca fiecare masă rotundă să prezinte ideile pe un poster care va fi afișat.

Avantajul major al utilizării acestei metode constă în aceea că fiecare elev este obligat să ofere grupului pe rând câte o idee.

e) Cercul

Tehnica *Cercul* este varianta orală a mesei rotunde. Prin această tehnică, fiecare membru al grupului de trei-patru contribuie cu o idee la discuție, în mod sistematic, de la dreapta spre stânga, în condiții de egalitate. Tehnica implică următoarele etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: se formează grupuri mici cu câte trei participanți; fiecare grup se va așeza la o masă; fiecare membru al grupului astfel compus va spune câte o idee pe care o are despre subiectul respectiv; se va începe de la dreapta spre stânga; niciun elev nu va comenta după ce un alt coleg și-a exprimat ideea; unul dintre colegii va nota ideile grupului;
- ✓ *activitatea în grupuri*;
- ✓ *activitatea frontală*: participanții cu numărul trei din fiecare grup vor prezenta răspunsul.

Tehnica poate fi utilizată în fiecare etapă din procesul de învățare, inclusiv în evaluare. După producerea ideilor, studenții/cursanții pot primi un text în care găsesc informații pe care le compară cu ceea ce propriul lor grup a produs. Deoarece cercurile lucrează simultan, cadrul didactic/formatorul poate trece de la unul la celălalt pentru a verifica activitatea acestora. Dacă se constată că sunt anumite aspecte neclare poate propune discutarea ideilor emise în cadrul grupului.

Utilizarea acestei tehnici prezintă anumite *avantaje*:

- ✓ determină studenții/cursanții să formuleze un răspuns la întrebare și să-l comunice colegilor din grup;
- ✓ oferă elevilor posibilitatea de a asculta opiniile celorlalți colegii și să se le compare cu propriile răspunsuri;
- ✓ motivația elevilor crește;
- ✓ problemele legate de statut se micșorează, deoarece fiecare elev participă cu idei în condiții egale.

f) Cercul Interior-Exterior

Tehnica cunoscută sub denumirea de *Cercul Interior-Exterior* (sau „*Partida de ceai a Pălărierului Nebun*”) poate fi utilizată în mai multe scopuri, precum evocarea cunoștințelor elevilor, aflarea părerilor despre un anumit subiect, lecțiile de recapitulare sau evaluarea achizițiilor pe care studenții/cursanții le-au realizat (Dulamă, 2002).

Modelul de desfășurare al activității la clasă prin intermediul acestei metode este următorul:

- ✓ profesorul anunță tema, apoi prima sarcină ce trebuie rezolvată;
- ✓ studenții/cursanții stau în două cercuri concentrice, cei din cercul interior cu fața spre cei din cercul exterior, iar cei din cercul exterior cu fața spre cel interior;
- ✓ cercurile se rotesc până când profesorul spune stop, iar studenții/cursanții se întorc unul spre celălalt, astfel încât să poată lucra în perechi;
- ✓ studenții/cursanții numiți răspund clar, concis și rapid profesorului. Dacă nu știu răspunsul, se pot consulta cu echipa de alături.

Tehnica implică următoarele patru etape:

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: fiecare va răspunde individual la o întrebare;
- ✓ *activitatea individuală*;
- ✓ *activitatea în perechi*: studenții/cursanții din cercul exterior împărtășesc răspunsul partenerilor din cercul interior, timp de un minut; apoi, studenții/cursanții din cercul interior adresează întrebări colegilor pentru clarificarea aspectelor neînțelese, dar nu împărtășesc ideile proprii, preț de un minut;
- ✓ *schimbarea rolurilor*: studenții/cursanții din interior împărtășesc răspunsul, iar cei din exterior ascultă și solicită lămuriri.

Printre avantajele de care se bucură această tehnică, enumerăm: mișcarea organizată în clasă; discuția dintre colegi; ascultarea atentă a expunerii partenerului; dezvoltarea capacității de formulare a întrebărilor;

evaluarea răspunsurilor; perechile de studenți/cursanți se schimbă la fiecare sarcină, iar participanții se obișnuiesc să lucreze în perechi cu fiecare dintre colegi ș.a.

g) Scrierea liberă (engl. freewriting)

Este o metodă care implică activitatea de exprimare în scris a gândurilor/ideilor despre un subiect, cu scopul de a gândi și a învăța. De obicei, această tehnică este utilizată ca instrument de evaluare a cunoștințelor acumulate (teste sau lucrări scrise pe o anumită temă) ori ca un exercițiu de testare a capacității de exprimare a unor idei sau cunoștințe (Dulamă, 2002).

Scrierea liberă se utilizează în etapa de evocare a cunoștințelor, dar și în cea de reflecție. Scopul utilizării acesteia este declanșarea creativității, ordonarea gândurilor și orientarea imaginației. Aplicarea acestei tehnici are marele avantaj că grupează ideile pentru începerea unei activități de scriere. Această tehnică este economicoasă și nu necesită resurse deosebite. Sursa sa de inspirație poate fi un enunț, citat, pasaj dintr-un text mai amplu etc. Această tehnică are două variante prin care poate fi realizată:

- ✓ *scrierea pentru sine* are ca scop înțelegerea unor conținuturi, clarificarea unor idei, organizarea informațiilor, iar publicul este autorul; de asemenea, prin această metodă, studenții/cursanții sunt încurajați să-și exprime liber gândurile, cu convingerea că ideile lor vor fi respectate și acceptate, iar soluțiile lor sunt la fel de bune ca ale celorlalți; vor fi îndrumați să acorde mai multă atenție fluidității ideilor în defavoarea scrisului, a corectitudinii din punct de vedere gramatical a frazelor scrise, a ortografiei și a punctuației; pentru o eficiență sporită a acesteia, trebuie propuse situații reale spre rezolvare, despre care ei au învățat, au citit ori la care s-au gândit; aceasta variantă de scris nu se notează; scrierea pentru sine are câteva *caracteristici* și anume: exprimarea liberă și necenzurată a gândurilor, constituie răspunsul cuiva la propriile întrebări și frământări, iar

autorul are sentimentul că ideile sale sunt la fel de importante ca ale oricărui altuia (Dulamă, 2002).

- ✓ *scrierea pentru public* are ca scop confirmarea/infirmarea ideilor autorului de către public, iar cel care scrie are sentimentul că se adresează unui public, interesat de subiectul respectiv. Apoi, produsul este supus unei evaluări critice realizate de către colegi, și, în același timp, audierea produselor constituie o ocazie de a discuta cu alții despre ceea ce gândesc.

Această metodă presupune parcurgerea unor etape:

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: studenții/cursanții trebuie să scrie individual, timp de două minute și fără oprire, tot ceea ce știu despre o anumită temă;
- ✓ *activitatea individuală*;
- ✓ *activitate în perechi*: studenții/cursanții citesc colegului lor tot ce au scris și, apoi, se discută pe baza ideilor emise;
- ✓ *activitate frontală*: un student/cursant citește ce a scris și subliniază numai lucrurile de care nu este foarte sigur.

Realizarea activității propuse implică înregistrarea tuturor gândurilor, scrierea fără oprire a acestora și fără a le discuta. Nu se acordă atenție aspectului grafic și nu se redactează textul scris în această etapă. Dacă ideile lipsesc, se menționează în scris acest lucru, dar nu se oprește procesul de scriere.

Această tehnică facilitează gândirea, formularea de raționamente, rezolvarea de probleme, reflecția și creația. În scriere, accentul cade pe produsul final și nu pe proces. Cititorul este, de regulă, profesorul, care evaluează lucrările, face câteva corecturi, acordă o notă și restituie lucrarea elevului după câteva săptămâni. Dar, în momentul actual, scrierea este considerată de unii dintre elevi/studenți o corvoadă, deoarece, de cele mai multe ori, aceștia primesc un feedback negativ și rămân cu sentimentul că nu sunt apreciați la justa lor valoare. Este necesară o schimbare a atitudinii elevilor față de scris, a atitudinii profesorului față de scris, dar

mai ales, a subiectului despre care scriu studenții/cursanții și a auditoriului căruia i se adresează. Activitatea de scriere poate fi urmată de un moment de revizuire în care studenții/cursanții sunt solicitați să extragă ideile cele mai interesante pe care le-au notat și care vor constitui puncte de plecare pentru un eseu.

h) Tehnica bazată pe graffiti

Această tehnică este un organizator grafic care poate fi utilizat în activități de grup, în special în orele de recapitulare sau în cele de evaluare a unei unități de învățare. Un grup primește un subiect/o întrebare, iar alt grup alt subiect/altă întrebare. Dacă sunt patru grupuri, se dau patru subiecte diferite sau două grupuri au aceleași subiecte (Dulamă, 2002).

Tehnica bazată pe graffiti presupune parcurgerea câtorva etape importante:

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: fiecare grup primește câte o foaie care are scris în centrul ei un cuvânt cheie; toți membrii grupului scriu simultan ideile despre subiect pe foaie, fără a discuta între ei, prin trasarea de linii de la cercul central;
- ✓ *schimbarea foilor între grupuri*: grupurile schimbă foile și continuă scrierea ideilor, fără a citi ce au scris colegii lor;
- ✓ *completarea foilor cu ideile celui alt grup*;
- ✓ *returnarea foilor către grupurile inițiale*;
- ✓ *analizarea și sintetizarea ideilor pe care grupurile le-au produs într-o singură concluzie care este scrisă pe foaie*;
- ✓ *afișarea posterelor și prezentarea lor* de către un membru al grupului;

O altă posibilitate de aplicare a tehnicii este descrisă astfel:

- ✓ *comunicarea sarcinii de lucru*: participanții sunt puși să observe trei foi mari puse pe trei mese separate; pe fiecare foaie, este scrisă o întrebare; participanții sunt rugați să citească individual întrebările și ce au scris colegii lor, apoi să scrie un răspuns;
- ✓ *timpul de lucru*: studenții/cursanții au posibilitatea de a se plimba în voie prin sala de clasă, de a citi întrebările și de a răspunde la acestea.

Prin această tehnică, studenții/cursanții au posibilitatea să citească răspunsurile colegilor, să răspundă ei înșiși la întrebări, să facă o comparație între răspunsuri, să completeze sau să corecteze informațiile proprii. Această metodă este valoroasă pentru că fiecare membru din cele două grupuri contribuie cu o idee la ambele subiecte, fără a se face evaluarea imediată.

i) Copacul ideilor

Această tehnică este un organizator grafic în care cuvântul cheie este înscris într-un dreptunghi situate la baza foi în partea centrală. De la acest dreptunghi, se ramifică asemenea unui copac cu crengi, unde sunt trecute toate cunoștințele evocate (Dulamă, 2002). Copacul ideilor poate fi completat individual, în perechi, în grupe sau frontal. Dacă este completat de un grup, atunci foaia va trece de la un membru la altul. Fiecare elev are posibilitatea să citească ce au scris colegii săi. Această tehnică este valoroasă, deoarece propune elevilor o nouă formă de organizare și sistematizare a cunoștințelor evocate sau a informațiilor noi. În unele lecții, copacii ideilor pot avea subiecte diferite.

j) Vânătoarea de comori (Găsește pe cineva care știe !)

Tehnica denumită *Vânătoarea de comori* (engl. *treasure hunt*) sau *Găsește pe cineva care știe !* (engl. *Find someone who knows!*) presupune adunarea unor informații dintr-un grup prin chestionarea membrilor grupului. Informațiile astfel obținute sunt scrise într-un tabel sau într-o listă. Această tehnică poate fi utilizată în momentele de încălzire a grupurilor, la începutul ciclurilor de învățământ când se formează colective noi de elevi, dar și în oricare din etapele cadrului de evocare-realizarea sensului-reflecție.

Etapele pe care trebuie să le respecte profesorul atunci când organizează activitatea didactică la clasa sa de elevi sunt (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru*: pe o foaie de caiet se desenează un tabel, iar un elev se plimbă cu el pe la toți colegii de la care va lua doar câte o idee și o va transcrie în tabel;

- ✓ *completarea tabelului;*
- ✓ *activitatea frontală:* de la fiecare elev, se va lua câte o idee și se va scrie/încadra în tabel.

Vânătoarea de comori poate fi utilizată cu succes în lecțiile de recapitulare. Informațiile sunt adunate în tabele după diferite criterii, apoi sunt ordonate de către profesor pe tablă după chestionarea elevilor. Tehnica prezintă mai multe avantaje pentru studenți/cursanți: mișcarea prin sala de lucru, obligativitatea de a formula întrebări pentru completarea tabelului cu informațiile necesare, formularea răspunsurilor la întrebări, diminuarea monotoniei, socializarea și comunicarea dintre colegi, cunoașterea personalității studenților/cursanților. Dacă, printr-o monitorizare atentă a studenților/cursanților, se constată că unii dintre aceștia nu răspund intenționat sau nu răspund din cauza necunoașterii informațiilor, se solicită notarea în dreptul fiecărei idei a sursei, respectiv a emițătorului.

k) Categorizarea

Prin *categorizare*, se organizează ideile evocate utilizându-se tehnici (Dulamă, 2002). Participanții stabilesc în perechi sau în grupuri mici criteriile după care vor grupa ideile, apoi le distribuie pe grupuri. Pe parcursul procesului, pot exista situații în care criteriile de categorizare stabilite inițial pot fi schimbate. Datorită diversității posibilităților de grupare a informațiilor, categoriile vor fi diferite de la un grup la altul. Categorizarea este utilă după utilizarea oricăreia dintre tehnicile de evocare a cunoștințelor anterioare ale elevilor, deoarece este mai important exercițiul de categorizare decât produsul final.

Realizarea acestei metode presupune parcurgerea a doi pași, și anume: a) *comunicarea sarcinii de lucru* – se lucrează timp de cinci minute în grupuri de câte patru elevi; aceștia trebuie să grupeze informațiile obținute pentru o anumită temă prin metoda *brainstorming*-ului în clase sau categorii după criteriile stabilite inițial; b) *activitate în grupuri*.

Tehnici bazate pe construcția mentală a înțelegerii prin formularea de judecăți și raționamente

a) Organizarea argumentelor

Specificul acestei tehnici constă în formularea de către elevi a unei argumentări proprii, pe care trebuie să o dezvolte prin parcurgerea a trei etape principale (**Situații-Argumente-Reflecții**): situații, argumente, reflecții (Joița, 2007). Prima etapă vizează prezentarea uneia sau mai multor situații. A doua etapă implică formularea argumentelor proprii. Cea de-a treia etapă presupune elaborarea de reflecții prin reformularea concluziei, prin formularea de întrebări noi și ipoteze pentru a verifica și susține ideile afirmate. Prin intermediul acestei tehnici, se exersează logicitatea argumentării.

b) Diagrama susținerii punctelor de vedere

La baza aplicării tehnici se află exersarea argumentelor conturării unei poziții critice proprii față de abordarea unei probleme, adică a unui alt punct de vedere. Etapele care sunt parcurse în desfășurarea concretă a metodei sunt următoarele (Joița, 2007):

- ✓ precizarea și sintetizarea a trei aspecte ale unei probleme alese (marcate prin cuvinte-cheie și ordonate logic), ca o primă prelucrare a datelor ei și conturarea unei reprezentări la nivel mental;
- ✓ punctarea, pentru fiecare aspect-premisă a analizei critice, prin formularea de întrebări și ipoteze interpretative proprii, de aprecieri, precum și prin găsirea altor sensuri și corelații sau prin semnalarea unor lacune sau erori;
- ✓ construirea unei poziții alternative de soluționare, în baza argumentelor conturate, față de modul prezentat inițial pentru analiza problemei;
- ✓ formularea de reflecții asupra acestei posibilități, prin formularea, comunicarea și susținerea unui punct de vedere propriu argumentat, în scop ameliorativ.

Această tehnică corelează cu celelalte metode care urmăresc exersarea diversificată a mecanismelor mentale abstracte de înțelegere proprie, prin construirea de judecăți utile pentru rezolvarea de situații specifice.

c) Diagrama elaborării unui eseu

Tehnica facilitează orientarea procesării datelor unei teme specifice (Joița, 2007). Inițial, se pornește de la reactualizările necesare care sunt precizate în sarcină cu ajutorul unor materiale diferite. Apoi, se va trece la conturarea unui evantai de analize, comparații, explicații, problematizări, inducții, deducții, aprecieri critice, interpretări proprii, prin precizarea punctelor nodale (ideile, cuvintele-cheie).

d) Cactusul greșelilor

Această metodă facilitează evidențierea unor greșeli sau erori în legătură cu o anumită temă, ca reprezentări supuse unor interpretări empirice, subiective. Prin intermediul aplicării tehnicii, sunt reactualizate și prezentate sintetic ideile și, apoi, sunt comentate după criterii logice. Tehnica presupune înțelegerea ideilor vehiculate în legătură cu tema aflată în discuție, construirea unor interpretări proprii și identificarea unor soluții adecvate.

e) Mineritul textului

Denumirea plastică a metodei derivă din esența muncii intelectuale pe care o depun studenții/cursanții prin căutarea sensurilor valoroase ale textului pus în discuție și prin utilizarea lor pentru formularea unui punct de vedere propriu. Obiectivele urmărite prin aplicarea metodei sunt diverse:

- ✓ înțelegerea contextului teoretic și situațional al problemei discutate;
- ✓ reprezentarea condițiilor referitoare la eficiența acțiunilor care sunt necesare pentru soluționarea situației/problema respective;
- ✓ realizarea unei prelucrări primare a cunoștințelor și extragerea celor esențiale;

- ✓ analizarea, corelarea, explicarea și formularea de idei;
- ✓ explorarea diferitelor date ale situațiilor prin analiza, reprezentarea, aplicarea, diferențierea, modelarea și combinarea cunoștințelor;
- ✓ afirmarea stilului propriu de înțelegere prin analiză critică, exemplificare, propunere, găsire de sensuri, mod de exprimare, formulare de reflecții ș.a.

Etaplele principale care sunt necesare pentru aplicarea metodei includ: stabilirea ideii de bază a textului, identificarea ideilor secundare, raportarea la propriile idei și formularea unui nou punct de vedere.

f) Lanțul „S” al interpretărilor

Această metodă instructiv-formativă a fost concepută după modelul „5D”, ale cărui etape sunt următoarele:

- ✓ *Descifrarea* presupune explorarea materialelor-suport în vederea identificării elementelor-cheie ale problemei.
- ✓ *Definirea problemei* constă în reflectarea asupra problemei prin raportarea la experiența anterioară. Scopul acestei etape constă în stabilirea de conexiuni între elementele-cheie ale problemei, care au fost identificate în etapa anterioară și formularea unei definiții a problemei în mod independent.
- ✓ *Dezvoltarea problemei* implică formularea de întrebări și ipoteze în baza cărora vor fi propuse variante de soluționare a problemei.
- ✓ *Delegarea sarcinii* se realizează prin confruntare, în vederea organizării schemelor mentale personale pe care studenții/cursanții și le-au creat despre problema aflată în dezbatere.
- ✓ *Designul problemei* este necesar pentru a se surprinde dificultățile pe care studenții/cursanții le întâmpină în construirea ideilor și pentru consolidarea schemelor mentale organizate. Studenții/cursanții sunt orientați pentru a elabora o reprezentare grafică a schemei mentale pe care și-au format-o în legătură cu problema pusă în discuție. Această reprezentare evidențiază modul în care informațiile despre problemă au fost interiorizate și procesate.

g) Deducerea consecințelor

Prin procedeul deducerii consecințelor, este exersată modalitatea de construire a judecăților/ raționamentelor. Prima etapă constă în identificarea unor probleme referitoare la o anumită temă, iar cea de a doua etapă implică deducerea consecințelor logice care derivă din problemele identificate.

h) Săgețile generative

Metoda se bazează pe procesul de reflecție ca modalitate de înțelegere a propriilor gânduri și idei. Prima secvență a sarcinii presupune analiza retrospectivă a unei teme date, prin raportare, la care studenții/cursanții reconstruiesc, refac, își reamintesc evenimente, sentimente și realizări personale. A doua secvență constă în corelarea ideilor elaborate și notarea principalelor aspecte despre temă, aspecte care rezultă din activitatea de reflecție pe baza subiectului. În a treia secvență, sarcina propune studenților/cursanților să raporteze propriile idei, gânduri, impresii la o serie de abordări reprezentative.

i) Pălăria reflexivă

Este o metodă care presupune analiza unui concept/ unei idei pe baza a șase întrebări esențiale: Cum ?, Când ?, Care ?, Ce ?, De ce ?, Unde ?, într-o realizare grafică de forma unei pălării. Metoda este utilă pentru formarea abilităților de argumentare, contraargumentare și evidențiere a caracteristicilor unui concept. Nu este importantă completarea graficelor respective, ci exersarea, formarea și dezvoltarea de priceperi, deprinderi, tehnici de lucru pentru a dezbate, a combate, a depista și a cerceta. Spre deosebire de metoda hexagonului, pălăria reflexivă facilitează analogiile cu alte concepte și reflecțiile personale ale studenților/cursanților și le oferă posibilitatea să se exprime, să interpreteze, să elaboreze soluții, ipoteze, să compare și să analizeze.

j) Pânza de păianjen a argumentelor

Metoda este o hartă conceptuală, care are în centru o temă de la care pleacă legăturile sub formă de raze către celelalte subteme, asemenea păianjenului care țese pânza. Scopurile care sunt urmărite prin aplicarea metodei sunt: utilizarea mecanismelor mentale pentru rezolvarea unor situații, construirea de judecăți, stimularea reflecției personale asupra propriei experiențe.

k) Steaua de mare

Metoda constă în redarea concisă a etapelor unei teme și a legăturilor dintre acestea, astfel încât să faciliteze elevilor reconstruirea demersului mental specific. Scopurile urmărite prin aplicarea metodei vizează: înțelegerea contextului teoretic și situațional al problemei și organizarea datelor situației, aplicarea cunoștințelor, esențializarea, formularea, descrierea situațiilor, exersarea și afirmarea critică în interpretare și formularea de propuneri, soluții.

l) Diagrama Venn a conceptelor

Metoda presupune utilizarea a două sau mai multor cercuri pentru a evidenția asemănările și deosebirile dintre diverse seturi de informații. În arealul de intersecție a celor două cercuri se grupează asemănările, iar în spațiile libere se notează deosebirile dintre două idei sau două concepte.

m) Matricea de comparare

Metoda facilitează înțelegerea și corelarea diverselor aspecte referitoare la o temă prin două modalități:

- ✓ pe verticală, prin procesările mentale progresive de identificare, analizare, orientare, comparare, atribuire, deducere, sistematizare, formulare de alternative;
- ✓ pe orizontală, prin aceleași procesări mentale, dar prin inversarea termenilor, ceea ce determină aprofundarea analizei caracteristicilor, astfel încât se obține o matrice completă.

n) Organizatorul grafic de tip cauză-efect

Organizatorul grafic de tip cauză-efect este utilizat pentru evidențierea cauzelor și efectelor unor procese sau fenomene. Rezolvarea unei sarcini care se bazează pe identificarea cauzelor, efectelor, soluțiilor implică activarea unor mecanisme, proceduri și operații mentale superioare care implică abilități de identificare, inventariere, comparare, exemplificare, argumentare a soluțiilor, respectiv construire de reflecții și explicații. Studenții/cursanții vor identifica pentru fiecare cauză un inventar de efecte și vor inventaria ipoteze ameliorative și soluții personalizate, în vederea înlăturării cauzelor sau a îmbunătățirii situației rezultate.

o) Cascada întrebărilor

Formularea de întrebări în învățarea unei teme sau rezolvarea unei sarcini poate sprijini înțelegerea diferitelor aspecte ale acesteia și realizarea de corelații intra și interdisciplinare. Metoda Cascada întrebărilor valorifică valențele formative ale conversației. Specificul metodei constă în formularea de către studenți/cursanți a unor întrebări în raport cu o temă, care sunt diferențiate în funcție de diferite criterii. Scopurile urmărite prin utilizarea metodei sunt diverse: verificarea nivelului de înțelegere în abordarea unei teme, încurajarea studenților/cursanților pentru a formula cât mai multe întrebări, construirea unei rețele de idei cu privire la tema aflată în discuție, ca bază pentru analiză și interpretare.

p) Jurnalul cu dublă intrare

Prin intermediul acestei tehnici, studenții/cursanții reflectează asupra semnificației pe care o are pentru ei un conținut informațional și exprimă corelația dintre această semnificație și experiența personală sau cunoștințele anterioare. Metoda reprezintă un instrument util în facilitarea înțelegerii unui text sau a unui fragment, prin realizarea de adnotări, observații, interpretări, reformulări. Este util în situațiile în care studenții/cursanții au de parcurs texte mai lungi sau texte care cuprind mai multe noțiuni noi. Aplicarea metodei presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ✓ selectarea fragmentului de către studenți/cursanți sau indicarea lui de către cadrul didactic/formator;
- ✓ lectura inițială a fragmentului, în vederea orientării generale și a identificării conținutului ideatic;
- ✓ lectura în vederea înțelegerii și aprofundării.

Pentru înțelegerea textului respectiv, studenții/cursanții pot face observații personale, comentarii, pot realiza analogii între ideile sau conceptele expuse și altele, pot valorifica experiența practică și pot face predicții.

q) „Farfuria zburătoare”

Specificul metodei constă în faptul că se pleacă de la o sarcină de lucru, se dau puncte de sprijin în vederea rezolvării sarcinii, pentru ca, ulterior, informațiile care au fost construite cu privire la tema abordată să fie extinse și integrate în tema generală. În rezolvarea cerinței, se pornește din josul paginii, iar după rezolvare, poate fi realizată citirea de sus în jos, astfel încât se obține reprezentarea sintetică sub forma unei farfurii zburătoare.

r) Analiza SWOT

Este o modalitate prin care poate fi evaluată calitatea și eficiența unei activități din perspectiva următoarelor aspecte:

- ✓ puncte tari (calități, trăsături pozitive, atitudini și comportamente adecvate);
- ✓ puncte slabe (neajunsuri care pot fi remediate);
- ✓ oportunități (posibilități de înlăturare a obstacolelor și dezvoltare);
- ✓ amenințări care pot afecta buna desfășurare a activității sau pot constitui posibile obstacole în calea dezvoltării.

s) Harta cognitivă aplicată

Metoda este utilizată pentru descifrarea și înțelegerea unui text, structurarea și sistematizarea acestuia, conceperea unei modalități proprii de reprezentare grafică. Realizarea hărții cognitive presupune parcurgerea unor etape importante:

- ✓ citirea integrală a textului, temei sau a capitolului;
- ✓ înțelegerea textului, condensarea, esențializarea acestuia sub forma unor cuvinte cheie;
- ✓ organizarea grafică a conceptelor, de la cele centrale până la cele mai specifice;
- ✓ marcarea grafică a relațiilor existente între concepte;
- ✓ corectarea, completarea și restructurarea hărții, în vederea eliminării informațiilor inutile sau mai puțin relevante.

Avantajele pe care aplicarea tehnicilor bazate pe construcția mentală a înțelegerii prin formularea de judecăți și raționamente le oferă studenților/cursanților sunt diverse: stimularea flexibilității gândirii; crearea unui climat de lucru destins; dezvoltarea motivației și a creativității; încurajarea rezolvărilor proprii; facilitarea exprimării judecăților și a atitudinilor personale; stimularea asociațiilor de idei angajate în timpul reflecției; valorificarea experiențelor personale; facilitarea corelării cunoștințelor noi cu cele vechi; dezvoltarea capacităților de analiză, argumentare, reformulare, interpretare; crearea premiselor formării unui stil de învățare eficient; dezvoltarea gândirii critice, analitice și reflexive; facilitarea autocunoașterii și a intercunoașterii; stimularea capacităților de autoinstruire și autoevaluare; creșterea nivelului stimei de sine și a încrederii în forțele proprii, precum și a satisfacției personale.

Tehnici bazate pe reflecție

a) Cvintetul

Cvintetul constă în elaborarea unei poezii cu cinci versuri în care se rezumă și se sintetizează concis conținutul de idei al unui text pentru a se evidenția reflecțiile pe care studenții/cursanții le au asupra subiectului abordat (Dulamă, 2002). Tehnica oferă un instrument de organizare verbală care exprimă capacitatea de înțelegere a subiectului abordat, precum și capacitatea de sinteză și creativitatea.

Elaborarea cvintetului se va realiza după următoarele reguli:

- ✓ Primul vers este un cuvânt (cuvântul-cheie) care denumește subiectul care va fi descris (de obicei, un substantiv).
- ✓ Al doilea vers este format din două cuvinte (adjective) care descriu subiectul.
- ✓ Al treilea vers cuprinde trei cuvinte care exprimă acțiuni (verbe puse, de obicei, la modul gerunziu).
- ✓ Al patrulea vers este reprezentat din patru cuvinte care exprimă sentimentele studentului/cursantului față de subiectul descris.
- ✓ Ultimul vers este format dintr-un cuvânt care exprimă esența subiectului abordat.

Cvintetul este o tehnică eficientă și rapidă prin care se sintetizează cunoștințele complexe, sentimentele și convingerile pe care studenții/cursanții le au despre un subiect anume. Dacă se propune participanților un subiect unic, se constată o diversitate a opiniilor în exprimarea aceluiași conținut.

b) Exercițiile de scriere reflexivă

Prin intermediul exercițiilor de scriere reflexivă, studenții/cursanții prezintă opiniile lor cu privire la un subiect discutat, sintetizează un conținut într-o formă concisă, extrag ideile esențiale dintr-un text discutat. Participanții pot realiza exerciții de scriere reflexivă variate:

- ✓ cea mai interesantă idee: să scrie un paragraf despre cea mai importantă sau interesantă idee care s-a discuta în ora respectivă;
- ✓ ordonarea etapelor: să ordoneze etapele unui proces care sunt prezentate într-o formă dezordonată pe o listă de către profesor;
- ✓ reformularea unui paragraf: să reproducă pe scurt conținutul unui paragraf cu alte cuvinte;
- ✓ descrierea fotografiei: să scrie o idee pe care le-o sugerează o imagine sau să descrie detaliat toate aspectele observate;
- ✓ întrebare-răspuns: să formuleze în scris pe un bilet o întrebare despre conținutul studiat (biletele vor fi adunate și redistribuite la întâmplare pentru oferirea răspunsurilor în scris);

- ✓ opinia mea: să scrie părerea personală despre ceea ce au învățat;
- ✓ aplicația conceptului: să prezinte o aplicație a conceptului;
- ✓ întrebările mele despre: să scrie întrebări despre un anumit subiect și la care ar dori să primească răspuns de la profesor.

c) Eseul de cinci minute

Scopul acestei metode este de a sintetiza opiniile cu privire la subiectul discutat. Participanții sunt solicitați să scrie pe o foaie următoarele aspecte: un element important pe care l-au învățat; o întrebare pe care o au despre acest subiect și la care doresc un răspuns; o sugestie pentru sau un comentariu despre activitatea respectivă.

d) Eseul de zece minute

Eseul de zece minute este un eseu nestructurat care oferă informații asupra ideilor pe care studenții/cursanții le-au reținut cel mai ușor și asupra volumului de informații memorat. De asemenea, el evidențiază aspectele neclare sau învățate greșit de către studenți/cursanți, precum și dificultățile pe care le întâmpină în învățare. Studenții/cursanții sunt solicitați să scrie fără întrerupere, timp de zece minute, despre un anumit subiect, fără să examineze sau să critice textul din manual.

e) Eseul cu argumente pro și contra

Acest tip de eseu este structurat și se elaborează pe baza argumentelor pro și contra cu referire la un anumit subiect. Conceperea eseului va respecta parcurgerea mai multor etape: adoptarea unei poziții generale față de subiect; notarea argumentelor pro și contra în funcție de poziția adoptată; precizarea poziției pe baza argumentelor contra; eliminarea argumentelor contra care s-au dovedit irelevante; specificarea poziției proprii sub forma unei concluzii; reținerea argumentelor pro ca premise valide pentru scrierea eseului; construirea contraargumentelor la argumentele contra; formularea și eliminarea acuzelor de falsitate asupra structurii argumentative premise-concluzie; revizuirea structurii premise-

concluzie pentru evitarea acuzelor de falsitate; scrierea eseului folosind structura premise-concluzie finală.

f) Tehnicile bazate pe analiza prospectivă

Tehnicile din această categorie sunt utilizate pentru ca grupurile sau participanții să-și imagineze modul de evoluție al unei activități sau al unei situații și să confrunte produsul imaginației cu realitatea actuală. Vor fi aplicate tehnici specifice creativității: amplificarea sau reducerea unor date, efectuarea combinațiilor forțate și/sau neașteptate, răsturnarea constrângerilor, utilizarea unor mijloace variate etc. De asemenea, vor fi adresate mesaje scrise pentru a se determina curiozitatea, pentru a elimina rutina și rezistența la manifestare.

Implementarea tehnicilor bazate pe analiza prospectivă implică parcurgerea mai multor etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Se lucrează în grupuri de câte patru elevi timp de cinci minute. Fiecare grup anticipează cum va arăta o activitate în viitor. Pentru stimularea imaginației, se respectă regulile brainstorming-ului (excluderea criticilor și a ironiilor).
- ✓ *În etapa explorării prospective,* se recomandă unele tehnici care vizează creativitatea. Aceasta presupune utilizarea unor mijloace variate, efectuarea de combinații neașteptate, urmând apoi adresarea unor mesaje scrise care incită curiozitatea, buna dispoziție, reveria.
- ✓ Următoarea etapă este cea de *prezentare a rezultatelor* sub formă de panouri, postere, rapoarte scrise sau orale. Pentru a da un conținut practic propunerilor această etapă se desfășoară sub forma unei discuții în vederea identificării posibilităților de acțiune.
- ✓ *Activitatea în grupurile mici.* Se propune o altă sarcină de lucru, în care studenții/cursanții sunt solicitați, timp de cinci minute, să indice soluțiile care pot fi aplicate.
- ✓ *Prezentarea rezultatelor.* Se prezintă opiniile fiecărui grup.

Tehnicile bazate pe analiza prospectivă prezintă multiple avantaje, cum ar fi: stimularea imaginației și a creativității, compararea unor situații

posibile în viitor cu realitatea actuală, prospectarea unei realități actuale, îmbunătățirea abilității de gândire critică și prospectivă.

g) Cartoanele colorate

Tehnica vizează exprimarea și explorarea așteptărilor și a temerilor în raport cu o acțiune, o situație, un rol, o problemă etc. Așteptările sunt scrise pe cartoane verzi, iar temerile pe cartoane galbene. Studenții/cursanții vor lucra în perechi. Un student/cursant îl va interoga pe celălalt pornind de la două întrebări despre ceea ce speră să se întâmple după un anumit eveniment și despre temerile sale față de aceeași situație. Intervievatorul notează răspunsurile colegului pentru prima întrebare pe cartoane verzi, iar pentru a doua întrebare, pe cartoane galbene.

Etapele realizării acestei tehnici sunt:

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Se va lucra în perechi de câte doi participanți care se vor interoga reciproc prin întrebări, precum Ce sperați să se întâmple după...? sau Care sunt temerile voastre față de...? Răspunsurile vor fi notate pe cartoanele colorate, respectându-se întrebarea și culoarea cartonului.
- ✓ În etapa de *intervievare reciprocă*, studenții/cursanții schimbă rolurile din intervievator în interviuat, utilizând același set de întrebări.
- ✓ *Afișarea cartoanelor.* În această etapă, are loc separarea cartoanelor verzi de cartoanele galbene.
- ✓ Ultima etapă, *discuția frontală*, vizează identificarea așteptărilor și a temerilor care vor fi scrise pe tablă în coloane separate.

Această tehnică prezintă o serie de avantaje, deoarece facilitează exprimarea opiniei personale față de o acțiune sau situație și realizarea ierarhizării aserțiunilor individuale după importanța pe care o au.

h) Trierea aserțiunilor

Metoda trierii aserțiunilor sau a definițiilor (denumită și metoda *Q-sort*) se utilizează pentru analiza unor opinii, pentru evidențierea unor trăsături esențiale ale unui concept sau probleme, pentru stabilirea tendinței

dominante la nivelul unui grup referitor la o anumită problemă (Niculescu, 2000). Aserțiunile oferite spre analiză sunt incomplete, contradictorii sau complementare. Se va prezenta o listă de aserțiuni referitoare la o anumită problemă și se exprimă cerința de a le citi cu atenție și alege apoi două aserțiuni pentru care manifestă acord total, două pentru care manifestă acord parțial și două pentru care manifestă dezacord total, celelalte fiindu-le neutre.

Utilizarea metodei implică parcurgerea următoarelor etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Se citesc o serie de aserțiuni cu privire la un subiect din care se extrag două aserțiuni în raport de care studenții/cursanții sunt total de acord, două cu care sunt parțial de acord și două cu care sunt în total dezacord.
- ✓ *Activitatea individuală de triere a aserțiunilor* se desfășoară într-un timp de cinci minute.
- ✓ *Activitatea frontală de evaluare a aserțiunilor*, care se poate realiza prin mai multe variante: răspunsurile sunt citite și marcate pe tablă de către cineva, sunt citite răspunsurile individuale ale fiecărui elev și marcate, pentru fiecare se numără opiniile.

i) Sintetizarea

Sintetizarea este utilizată cu scopul aprofundării unui subiect și a dezvoltării capacităților de analiză și de sinteză. Se va citi un anumit text pentru a identifica etapele unui proces în vederea sintetizării lor într-o formă concisă. Cerința este de a elabora o siglă cu ajutorul inițialelor literelor care formează cuvintele care denumesc etapele sau elementele componente ale unui proces.

Tehnica sintetizării se derulează după mai multe etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Fiecare elev citește textul, identifică etapele, apoi le sintetizează într-o formă concisă după model.
- ✓ *Activitatea individuală.* Se realizează o sinteză de către membri.

- ✓ *Activitatea în perechi sau grupuri.* Au loc discuții între participanți, pentru a completa sau corecta sinteza obținută.
- ✓ *Activitatea frontală,* în care se alege câte o idee de la fiecare pereche sau grup, urmând să fie scrisă pe tablă.

Prin această metodă, studenții/cursanții sunt formați să prezinte o informație într-o ordine logică, în formă concisă.

j) Anunțul de mică publicitate

Cu ajutorul acestei tehnici, studenții/cursanții pot concepe un mesaj într-o formă concisă, clară și persuasivă despre un anumit subiect. Studenții/cursanții vor formula un anunț de mică publicitate, utilizând stilul publicitar. Pentru a realiza un anunț de mică publicitate, se parcurg următoarele etape (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Studenții/cursanții au la dispoziție cinci minute să formuleze un anunț de mică publicitate, utilizând stilul publicitar, despre o acțiune.
- ✓ *Redactarea individuală a anunțurilor* este etapa în care se lucrează individual pe foi A4.
- ✓ *Afișarea anunțurilor* se va realiza pe tablă sau pe un panou.
- ✓ *Lecturarea și analizarea anunțurilor.* În această etapă, se citesc anunțurile, se discută pe baza acestora, apoi se analizează impactul asupra cititorilor și originalitatea prezentării.

k) Tehnica fotolimbajului

Tehnica fotolimbajului este aplicată în procesul didactic pentru abordarea unui subiect prin intermediul unor suporturi fotografice. Membrii unui grup sunt invitați să aleagă una sau mai multe fotografii dintr-un lot mai mare. Participanții prezintă apoi fotografiile alese și explică motivul alegerii.

Etapela realizării tehnicii fotolimbajului sunt (Dulamă, 2002):

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru.* Într-un interval de trei minute, studenții/cursanții sunt rugați să aleagă o fotografie care să ilustreze ceva anume, dintr-un lot așezat pe bancă.

- ✓ *Alegerile individuale* constituie etapa în care fiecare participant alege o fotografie.
- ✓ *Activitatea frontală*. Se formează un cerc și fiecare elev în parte prezintă fotografia aleasă. În această etapă ceilalți colegi pot pune întrebări referitoare la fotografie sau la motivele alegerii acesteia, fără a critica sau intercepta.
- ✓ În etapa de *activitate frontală de evaluare sau de sinteză*, studenții/cursanții analizează trăiri din etapele anterioare și formulează concluzii.

l) Ghicitorile

Pot fi utilizate pe un anumit subiect pentru stimularea creativității și dezvoltarea capacității de a sintetiza un conținut. Ghicitorile pot fi realizate individual, în perechi sau în grupuri. Etapele acestei tehnici sunt (Dulamă, 2002): a) *comunicarea sarcinii de lucru*: studenții/cursanții vor fi așezați în perechi și într-un interval de cinci minute, aceștia au sarcina de a scrie o ghicitoare despre un subiect; b) *activitatea în perechi*.

Pentru a crea momente de destindere, în cadrul unei activități se poate organiza un concurs de ghicitori.

m) Turul galeriei

Prin intermediul acestei tehnici, participanții au posibilitatea să elaboreze în grup produse care exprimă opinia tuturor, împart sarcini, negociază, caută soluții în vederea rezolvării problemelor. Gândirea în grup este mult mai productivă decât gândirea individuală, deoarece sporește șansele rezolvării unor probleme. În cadrul grupului, studenții/cursanții exprimă opinii personale, identifică soluții, compară alternative posibile, ajung la un acord. Prin această tehnică, studenții/cursanții experimentează rolul profesorului, analizează și evaluează produsele colegilor, comparându-le cu produsul propriu.

- ✓ *Comunicarea sarcinii de lucru*. Se lucrează la elaborarea unui produs în grupuri de câte patru timp de șase minute.
- ✓ *Activitatea în grupuri*. Se oferă sprijin, monitorizând activitatea elevilor.

- ✓ *Expunerea produselor.* Etapa în care sunt expuse pe perete sau panouri lucrările proaspăt realizate.
- ✓ *Turul galeriei* reprezintă una dintre cele mai importante etape a acestei tehnici. Studenții/cursanții trec de la o lucrare la alta, completând în colțul lucrării comentariile sau observațiile.
- ✓ *Activitatea în grupuri.* Se reexaminează propria lucrare și se compară cu celelalte lucrări, se analizează comentariile sau observațiile din colțul lucrării.

Această tehnică este foarte importantă în dezvoltarea elevului, deoarece prin utilizarea turul galeriei, au ocazia să ofere și să primească feedback referitor la munca lor, au oportunitatea de a vorbi și de a-și forma propria părere despre produsul lor.

Metode interactive pentru fixarea și sistematizarea cunoștințelor și verificarea/evaluarea alternativă

Metoda hărților conceptuale

Hărțile conceptuale (engl. *conceptual maps*) sau *hărțile cognitive* (engl. *cognitive maps*) pot fi definite „drept oglinzi ale modului de gândire, simțire și înțelegere ale celui/celor care le elaborează. Reprezintă un mod diagramatic de expresie, constituindu-se ca un important instrument pentru predare, învățare, cercetare și evaluare la toate nivelurile și la toate disciplinele” (Oprea, 2003, p. 255). „Hărțile conceptuale oglindesc rețelele cognitive și emoționale formate în cursul vieții cu privire la anumite noțiuni.” (Siebert, 2001, p. 92). „Ele sunt imaginile noastre despre lume, arată modul nostru de a percepe și interpreta realitatea. Hărțile nu indică doar cunoașterea, ci și noncunoașterea.” (Siebert, 2001, p. 172).

Hărțile conceptuale „au fost introduse și descrise de către J. Novak în anul 1977. Acestea sunt utilizate mai mult în procesul instruirii și reprezintă instrumente care le permit cadrelor didactice/formatorilor să evalueze nu numai cunoștințele pe care studenții/cursanții le dețin, ci și relațiile pe care aceștia le stabilesc între diverse concepte, informațiile acumulate în procesul învățării,

felul în care își construiesc structurile cognitive prin asocierea și integrarea noilor cunoștințe cu cele dobândite în contextul experiențelor cognitive anterioare.” (cf. <https://proform.snsr.ro/campanie-online/evaluarea-scolara-repere-conceptuale-tendinte-de-modernizare>). Harta cognitivă ia forma unor reprezentări grafice ce permit „vizualizarea organizării procesărilor mentale a informațiilor legate de o problemă de conținut sau concept” (Joița, 2007, p. 22). Poate fi integrată în activități formative de grup sau individuale.

În practica instructiv-formativă, sunt utilizate următoarele tipuri de hărți conceptuale diferențiate prin forma de reprezentare a informației (Oprea, 2003): hărțile conceptuale de tip „pânză de păianjen”, harta conceptuală ierarhică, harta conceptuală liniară, sistemele de hărți conceptuale.

a) *Hărțile conceptuale de tip „pânză de păianjen”*. Se plasează în centrul hărții tema centrală, iar de la aceasta, prin săgeți fiind marcate legăturile cu noțiunile secundare (Figura III.1).

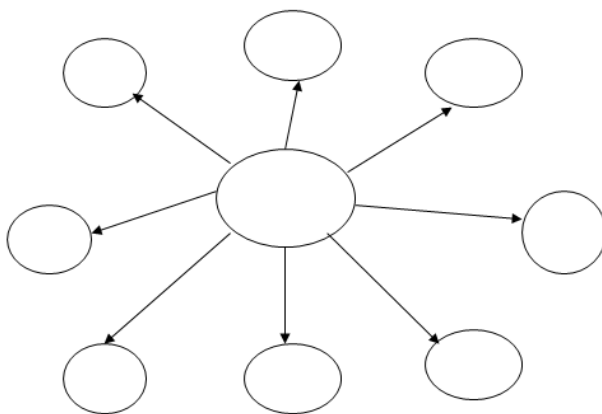


Figura III.1. Exemplu de hartă conceptuală de tip „pânză de păianjen”

b) *Harta conceptuală ierarhică*. Este reprezentarea grafică a informației, în funcție de importanța acestora, stabilind relații de supraordonare/subordonare dar și coordonare. Clasificarea conceptelor se poate realiza mult mai eficient cu ajutorul hărții conceptuale ierarhice (Figura III.2).

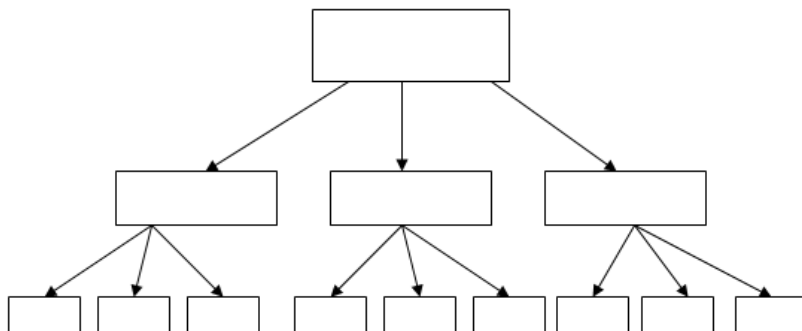


Figura III.2. Exemplu de hartă conceptuală ierarhică.

c) *Harta conceptuală liniară.* Specificul acestui tip de hartă constă în prezentarea lineară a informației (Figura III.3).

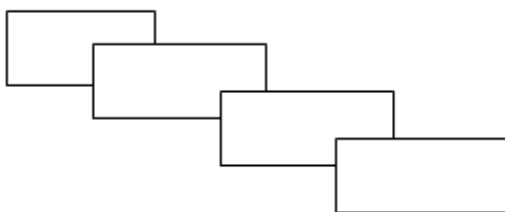


Figura III.3. Exemplu de hartă conceptuală liniară

d) *Sistemul de hărți conceptuale.* Acesta este diferit de celelalte tipuri de hărți conceptuale, datorită adăugării de intrări (engl. *inputs*) și ieșiri (engl. *outputs*) (Figura III.4).

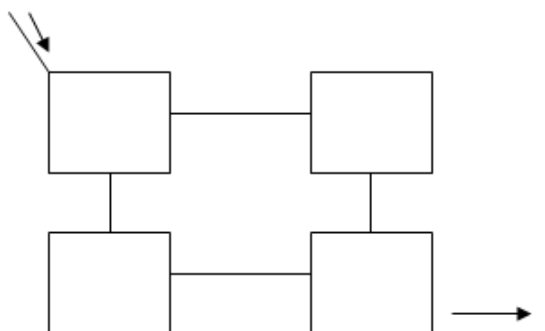


Figura III.4. Exemplu de sistem de hărți conceptuale

Realizarea unor hărți conceptuale impune respectarea următoarelor etape (Oprea, 2003):

- ✓ „elaborarea listei de concepte/idei și identificarea exemplelor;
- ✓ transcrierea fiecărui concept sau a fiecărei idei, respectiv a fiecărui exemplu pe o foaie de hârtie; pot fi utilizate coli de culori diferite pentru concepte și exemple;
- ✓ plasarea conceptelor/ideilor pe o coală de *flip-chart* și organizarea adecvată a acestora în funcție de tipul de hartă conceptuală, care va fi realizat;
- ✓ în funcție de caz, identificarea și adăugarea altor concepte/idei care au rolul de a facilita înțelegerea sau de a dezvolta rețelele de relații interconceptuale/dintre idei;
- ✓ marcarea relațiilor de supraordonare/subordonare și derivare/coordonare stabilite între concepte/idei prin săgeți/linii; dispunerea acestora se poate modifica în timpul realizării hărții conceptuale;
- ✓ notarea pe săgețile/liniile de interconectare a unui cuvânt sau a mai multora care explică relațiile dintre concepte/idei;
- ✓ includerea exemplelor identificate pe hartă; acestea se plasează sub conceptele pe care le ilustrează, marcându-se această conexiune printr-un cuvânt (de pildă, exemplu);
- ✓ copierea hărții conceptuale obținute pe o foaie de hârtie, plasându-se conceptele/ideile și exemplele aferente acestora în interiorul unor figuri geometrice; pentru diferite concepte/idei și exemplele corespunzătoare, se pot alege figuri geometrice diferite.

Principalele avantaje ale utilizării hărților conceptuale includ:

- ✓ Facilitează evaluarea structurilor cognitive ale studenților/cursanților, accentul fiind pus pe relațiile stabilite între concepte/idei.
- ✓ Îi determină pe studenți/cursanți să învețe într-un mod activ și logic.
- ✓ Permite cadrelor didactice/formatorilor să emită aprecieri referitoare la eficiența stilului de învățare al studenților/cursanților și îi ajută pe aceștia din urmă să-și regleze anumite componente ale învățării.

- ✓ Asigură vizualizarea relației dintre componentele teoretice și practice ale pregătirii studenților/formatorilor.
- ✓ Facilitează investigarea modului în care studenții/cursanții gândesc, a modului în care își construiesc demersurile cognitive care permit diferențierea și individualizarea instruirii.
- ✓ Pot fi integrate cu succes în orice strategie de evaluare a achizițiilor.
- ✓ Oferă premisele pentru elaborarea unor programe eficiente care urmăresc îmbunătățirea calității procesului instructiv-educativ și a celui de evaluare.
- ✓ Permit evaluarea nivelului la care au fost atinse obiectivele cognitive pe care cadrul didactic/formatorul și le-a propus. Hărțile conceptuale pot evidenția și elemente de ordin afectiv care se reflectă în conduita studenților/cursanților, deoarece „O hartă cognitivă conține atât cunoștințe abstracte, cât și empirice și, totodată, logici afective, cum ar fi entuziasmul sau respingerea” (Siebert, 2001, p.170).
- ✓ Atunci când sunt incluse în demersul care urmărește evaluarea formativă, hărțile conceptuale permit evidențierea progreselor pe care studenții/cursanții le fac în procesul învățării.
- ✓ Pot fi valorificate în următoarele secvențe ale procesului de instruire.

Unul dintre dezavantaje ar fi consumul mare de timp. De asemenea, există un risc crescut al subiectivității în apreciere. Alte limite includ: absența unor criterii de evaluare clare; necesitatea unui efort intelectual voluntar intens din partea beneficiarilor procesului instructiv-formativ, cu respectarea rigorilor și a anumitor standarde pe care această metodă le impune.

Metoda RAI

Această metodă foarte cunoscută vizează „stimularea și dezvoltarea capacităților elevilor de a comunica (prin întrebări și răspunsuri) ceea ce tocmai au învățat” (Oprea, 2003). Denumirea acestei metode provine de la asocierea inițialelor cuvintelor **R**ăspunde–**A**runcă–**I**nteroghează. Este utilizată în orice moment al activităților didactice, în cadrul unor activități

frontale sau de grup. Un demers de evaluare realizat prin intermediul acestei metode presupune respectarea următorilor pași: a) precizarea temelor supuse evaluării; b) oferirea unei mingi ușoare participantului ce va începe activitatea; c) formularea unei întrebări și aruncarea mingii către un coleg care va spune răspunsul, după care va avea loc aruncarea mingii la alt coleg, adresându-i-se o altă întrebare.

Participanții care nu vor putea oferi răspunsul corect la întrebare vor ieși din „joc”, răspunsul corect fiind spus de cel ce a formulat întrebarea. Acestuia i se oferă dreptul de a mai adresa o întrebare, iar atunci când nici el nu cunoaște răspunsul corect, va fi eliminat din „joc” în favoarea celui căruia i-a adresat întrebarea. În „joc”, vor rămâne doar cei care au demonstrat că dețin cunoștințe în legătură cu tema abordată. La final, coordonatorul grupului de lucru clarifică posibilele probleme/întrebări rămase fără răspuns.

Pe parcursul activităților, cadrul didactic/formatorul care joacă rolul de observator va identifica posibilele curențe în pregătirea studenților/cursanților și, astfel, va adopta deciziile necesare pentru a îmbunătăți performanțele acestora, dar și pentru a optimiza procesul de predare-învățare. După Oprea (2003), avantajele metodei RAI sunt următoarele:

- ✓ formarea și consolidarea deprinderii de ascultare activă;
- ✓ formarea și dezvoltarea capacității de reflecție;
- ✓ dezvoltarea competențelor de comunicare și interrelaționare;
- ✓ formarea și dezvoltarea competențelor de evaluare și autoevaluare;
- ✓ dezvoltarea capacității de argumentare etc.

Printre riscurile și limitele metodei, se numără (Oprea, 2003):

- ✓ oferirea unor răspunsuri incomplete sau incorecte, atunci când cadrul didactic/formatorul care coordonează grupul de lucru nu monitorizează cu atenție activitățile acestuia;
- ✓ dezinteresul și neimplicarea unora dintre participanți;
- ✓ etichetarea/marginalizarea participanților care au nevoie de mai mult timp pentru a formula întrebările/răspunsurile;

- ✓ marginalizarea/autoizolarea participanților care împărtășesc anumite opinii;
- ✓ consumul mare de timp pentru aplicarea în practică;
- ✓ posibilitatea apariției unor neînțelegeri sau conflicte între participanți.

MODULUL 5.

Rolul cadrului didactic universitar în integrarea metodelor interactive

Cadrele didactice au un rol important în crearea unui climat favorabil pentru aplicarea metodelor interactive. Un aspect important al colaborării este organizarea atmosferei de învățare. Pentru evitarea problemelor ce pot să apară în timpul comunicării, se vor stabili împreună cu studenții/cursanții reguli de lucru în grup, monitorizându-se respectarea acestora. Rezultatele activității vor fi analizate împreună, încurajându-se evaluarea reciprocă și autoevaluarea. Deseori, profesorii/formatorii sunt tentați să monopolizeze discuțiile care au loc în cadrul grupului de lucru. O astfel de atitudine contraproductivă poate fi explicată printr-un postulat tendențios, conform căruia cadrul didactic/formatorul are mai multă experiență în ceea ce privește comunicarea și interacțiunea de grup. În calitate sa de observator activ, cadrul didactic/formatorul are rolul de a corecta erorile, ideile incomplete/greșite sau strategiile ineficiente ale studenților/cursanților prin asumarea unui comportament pedagogic integrator, caracterizat prin flexibilitate și adaptabilitate la experiența beneficiarilor demersului instructiv-formativ, precum și prin cultivarea conduitelor orientate spre cooperare (Flueraș, 2007). Pentru organizarea eficientă a colaborării, cadrul didactic/formatorul va oferi indicații cu privire la distribuirea rolurilor membrilor grupului, va formula sarcini de lucru clare care să asigure succesul și încrederea reciprocă dintre membrii grupului, va repartiza eficient timpul și va pune accent pe respectarea acestuia.

Trecerea de la competiție la colaborare este un proces care necesită timp și efort atât din partea cadrului didactic/formatorului, cât și a stu-

denților/cursanților. În acest context, cadrului didactic/formatorului i se recomandă (adaptare după Flueraș, 2007):

- ✓ să stabilească scopuri clare și situații-problemă bine delimitate care urmează să fie rezolvate în comun de către membrii grupului de lucru;
- ✓ să contureze și să evidențiere membrilor grupului de lucru „inamicii comuni”, adică blocajele care pot apărea în procesul comunicării și în cel al colaborării;
- ✓ să contribuie la formarea încrederii mutuale între membrii grupului prin facilitarea dorinței acestora de a se implica și coopera;
- ✓ să creeze contexte pentru inițiativele individuale și să-i motiveze pe membrii grupului pentru a se implica continuu și a se susține reciproc;
- ✓ să minimalizeze tendințele de categorizare care pot apărea în interiorul grupului;
- ✓ să ofere studenților/cursanților ocazia de a participa împreună la activități instructiv-formative interesante care să le trezească curiozitatea;
- ✓ să prevină animozitățile, neînțelegerile și momentele de tensiune care pot apărea între membrii grupului de lucru;
- ✓ să stabilească scopuri și obiective comune prin care fiecare membru al grupului să înțeleagă că propriul său aport este valoros;
- ✓ să mențină pentru o perioadă cât mai îndelungată contactele favorabile succesului și interacțiunii prin colaborare;
- ✓ să creeze condițiile necesare pentru asigurarea unui climat socio-afectiv pozitiv și a unei atmosfere de lucru atractive.

Pentru a asigura succesul muncii în grupul de lucru, cadrul didactic/formatorul trebuie să-și dezvolte anumite abilități, precum:

- ✓ capacitatea de comunicare verbală și pe cea de parafrizare a informațiilor/cunoștințelor practice pe care le-a transmis sau care au rezultat din procesul învățării prin colaborare, pentru a verifica ce anume a fost reținut și înțeles de către membrii grupului;
- ✓ capacitatea de a asculta activ, de a fi receptiv și tolerant față de părerile colegilor; abilitatea de a susține și de a accepta diferențele dintre opinii;

- ✓ capacitatea de a reflecta asupra conținuturilor discutate și de a se concentra asupra priorităților evidențiate în contextul activităților de învățare;
- ✓ capacitatea de a-i conduce pe membrii grupului spre un consens;
- ✓ capacitatea de a formula și transmite, respectiv cea de a primi feedback-uri;
- ✓ capacitatea de a oferi/primi ajutor din partea membrilor grupului de lucru;
- ✓ capacitatea de a gestiona directivitatea unilaterală și tendința de preluare a controlului asupra întregului grup.

Există o serie de reguli care trebuie respectate atunci când se organizează învățarea pe echipe, care presupune cooperarea (adaptare după Oprea, 2009):

- ✓ Este necesară elaborarea unui plan de lucru în care se vor trece elementele importante care urmează să fie studiate, sarcinile fiecărui membru al grupului, subtemele, aplicațiile, locul de desfășurare și planificarea întâlnirilor de studiu.
- ✓ Explicațiile profesorului trebuie să accentueze asupra importanței temelor de studiu și a avantajelor pe care le are lucrul în grup (echipă).
- ✓ Sarcinile oferite spre rezolvare trebuie să fie relevante din punct de vedere cognitiv-intelectual, practic și social. Problemele puse în discuție trebuie să aibă o largă aplicabilitate și, prin importanța lor, să stimuleze motivația studenților/cursanților și participarea continuă a acestora.
- ✓ Pentru a fi optim, un grup de lucru trebuie să fie format din 4–5 membri. De asemenea, se impune crearea unei echipe eterogene în ceea ce privește aptitudinile, deprinderile, cunoștințele practice, competențele și posibila contribuție din partea fiecărui membru.
- ✓ Cadrul didactic/formatorul trebuie să asigure membrilor grupului oportunitatea de a fi consiliați și îndrumați, precum și posibilitatea de a accesa toate materialele și informațiile necesare pentru activitatea instructiv-formativă.

- ✓ Este necesară crearea unei atmosfere fizice, sociale și emoționale de lucru propice și a unui spațiu adecvat mărimii grupului și naturii activităților instructiv-formative ce urmează să fie derulate.
- ✓ Se impune explicarea modalităților în care vor fi apreciate și evaluate munca colectivă, precum și contribuția fiecărui membru în parte.

Metodele interactive de grup determină și stimulează munca colaborativă desfășurată de către studenți/cursanți. Toți participă cu ceva la rezolvarea sarcinilor de lucru și pleacă cu anumite achiziții. Profitul este atât al grupului, cât și al fiecărui membru din echipă. Experiențele de învățare în grup permit dialogul reflexiv, stimularea atitudinilor meta-cognitive și a gândirii critice, dezvoltarea abilităților de comunicare și interrelaționare etc. Studenții/cursanții au oportunitatea de a monitoriza și evalua procesul de învățare derulat în grup atât în timpul, cât și după desfășurarea activităților.

Beneficiile lucrului în grup includ dezvoltarea capacităților cognitive, sociale și emoționale. De asemenea, pot fi cultivate flexibilitatea în gândire, atitudini, emoții și comportamente, adaptabilitatea la sarcini de lucru variate, onestitatea, răbdarea, capacitatea de a asculta activ pe ceilalți, toleranța față de diversitatea și eterogenitatea părerilor etc.

Aplicarea metodelor interactive care presupun învățarea prin cooperare și munca în echipă poate întâmpina o serie de dificultăți, precum (adaptare după Crețu, 2002):

- ✓ decizia unora dintre membrii echipei de a nu se expune pentru a evita compromiterea propriei lor imagini (din cauza timidității sau a lipsei încrederii în propriile lor forțe);
- ✓ obișnuința de a aștepta rezultate ale echipei și de a acționa ulterior (atitudinea evazivă);
- ✓ indiferența față de subiectul abordat și/sau față de colegi; antipatia față de unii dintre membrii grupului;
- ✓ starea fizică și/sau emoțională de moment, care nu este adecvată lucrului în echipă;

- ✓ lipsa de informații/experiență cu privire la tema abordată;
- ✓ abordarea unei probleme delicate, la a cărei analiză unii dintre membrii echipei nu vor să participe din diferite motive;
- ✓ monopolizarea discuției de către unii dintre studenți/cursanți; prezența în grup a unui lider critic și autoritar;
- ✓ conflictele de opinii între o parte dintre membrii grupului de lucru, care îi împiedică pe ceilalți membri să lucreze productiv;
- ✓ numărul prea mare de studenți/cursanți care fac parte din grup.

În contextul învățării interactive, cadrul didactic/formatorul trebuie să acționeze într-un mod adecvat și adaptat nevoilor grupului de studenți/cursanți. Aceasta își poate asuma roluri care se încadrează în diferite ipostaze, după cum urmează (adaptare după Popa, 2009):

- ✓ *profesorul/formatorul facilitator* care asigură accesul studenților/cursanților la cunoaștere și îmbogățirea achizițiilor prin condițiile pe care le creează acestora;
- ✓ *cadrul didactic/formatorul model* care oferă studenților/cursanților reperi care le sunt necesare pentru a-și atinge propriile lor scopuri;
- ✓ *profesorul/formatorul prieten* care este deschis, comunicativ și la care studenții/cursanții pot să apeleze cu încredere atunci când au nevoie;
- ✓ *profesorul/formatorul călăuză* care construiește o relație bazată pe respect reciproc, nondirectivitate și pe suport pentru atingerea obiectivelor de învățare;
- ✓ *dascălul/formatorul consilier* care este orientat spre sfaturi și îndrumare continuă în vederea activizării grupului și a menținerii motivației membrilor;
- ✓ *profesorul/formatorul susținător* care este apropiat de studenți/cursanți și le oferă sprijin pentru depășirea dificultăților ce apar în procesul învățării.

Pentru aplicarea cu succes a metodelor instructiv-formative interactive, cadrul didactic/formatorul trebuie să țină cont de următoarele îndemnuri (adaptare după Păcurari *et al.*, 2005):

- ✓ Înainte de a eticheta sentimentele studenților/cursanților, analizați-vă propriile sentimente, pentru a putea să-i înțelegeți și să-i ajutați !
- ✓ Respectul se câștigă, nu se cere !
- ✓ Nu considerați niciun student/cursant ca fiind lipsit de valoare !
- ✓ Căutați cooperarea de tip voluntar, în locul comenzilor directe !
- ✓ Ajutați-i pe studenți/cursanți să-și rezolve conflictele interioare și neînțelegerile cu ceilalți !
- ✓ Validați mai întâi emoțiile și sentimentele studenților/cursanților, înainte de a amenda atitudinile și comportamentele acestora !

După Oprea (2009), există o serie de principii care stau la baza utilizării metodelor didactice interactive:

- ✓ *Interdependența pozitivă* presupune că succesul grupului depinde de efortul depus în realizarea sarcinii de către toți membrii. Studenții/cursanții sunt dirijați spre un scop comun și stimulați prin aprecieri colective. În astfel de condiții, rezultatele grupului vor reflecta suma eforturilor depuse de către toți membrii acestuia.
- ✓ *Responsabilitatea individuală* se referă la faptul că fiecare membru al grupului își asumă angajamentul și implicarea în rezolvarea sarcinilor.
- ✓ *Formarea și dezvoltarea competențelor sociale* se referă la abilitatea de comunicare, de a primi/oferi suport, de a gestiona situații conflictuale, de a coopera etc. Studenții/cursanții trebuie învățați și ajutați să-și dezvolte și să utilizeze abilitățile sociale de tip colaborativ, care sporesc eficiența muncii în grup (echipă).
- ✓ *Interacțiunea față-în-față* presupune un contact direct cu partenerul de lucru, aranjarea scaunelor în sala de curs/lucru astfel încât să se poată crea grupuri mici de interacțiune, în care studenții/cursanții să se încurajeze și să se ajute reciproc.
- ✓ Este foarte importantă *împărțirea sarcinilor în grup* și reflectarea asupra modului în care acestea vor fi rezolvate de către fiecare membru în parte și de către întregul colectiv.

Condițiile care asigură eficiența învățării prin colaborare includ compoziția grupului, complexitatea sarcinilor și scopul grupului.

Compoziția grupului este un factor definit prin mai multe variabile: a) vârsta și nivelul de pregătire al participanților din punct de vedere cognitiv, afectiv și social; b) mărimea grupului; c) diferențele dintre membrii grupului. Pentru a se asigura eficiența muncii în grup, este necesar un anumit nivel al dezvoltării cognitive și social-afective, pentru ca membrii să colaboreze într-un mod productiv. Pentru a se asigura progresul individual, se va urmări promovarea eterogenității din punct de vedere al vârstei, gradului de dezvoltare cognitivă, al competențelor sociale, dar și a performanțelor academice. Mărimea grupului trebuie să crească direct proporțional cu nivelul complexității sarcinilor de lucru. Un grup optim trebuie să includă cel mult șase membri. Patru este numărul cel mai avantajos. Membrii unui astfel de grup pot lucra împreună sau în perechi, fiecare având câte trei potențiali parteneri. Grupul format din patru membri este suficient de mare pentru a se releva diferite perspective și suficient de mic pentru a facilita interacțiuni utile. Mai mulți membri pot crea posibile inegalități de șanse în ceea ce privește manifestarea individualității.

Complexitatea sarcinilor trebuie să crească proporțional cu mărimea grupului. Grupul poate rezolva cu succes orice sarcină care ar putea să depășească capacitatea și resursele care sunt necesare pentru lucrul individual. În grup, se pot rezolva probleme complexe, se poate discuta liber asupra unor teme bogate în nuanțe și se pot genera noi idei plecându-se de la ceea ce s-a învățat. Important este ca fiecare membru să aibă un rol bine delimitat în cadrul grupului. Rolurile trebuie schimbate periodic, astfel încât fiecare membru să aibă șansa de a exersa noi atribuții și responsabilități.

Stabilirea scopului grupului constituie o altă condiție importantă a aplicării cu succes a metodelor instructiv-formative interactive. Cadrul didactic/formatorul trebuie să dezvolte o cultură de grup ce include anumite expectanțe, reguli clare care să fie respectate de către toți membrii

grupului, o atmosferă bazată pe încredere și suport reciproc, în care membrii grupului să dorească să lucreze împreună și să se antreneze unii pe alții într-un mod productiv. Strategia și delimitarea etapelor muncii în grup presupun luarea în considerare a factorilor favorizanți și a posibilelor amenințări (riscuri). O primă etapă are în vedere constituirea grupului de lucru. Membrii acestuia trebuie să îndeplinească anumite calități pentru a facilita soluționarea problemei pusă în discuție: să aibă abilități de comunicare, să fie toleranți față de diversitatea părerilor exprimate de către colegi, să fie orientați spre cooperare, să acorde ajutor și să primească suport atunci când au nevoie etc. A doua etapă se concretizează atunci când membrii grupului se confruntă cu situația care trebuie rezolvată și sunt stimulați să lucreze împreună. În această etapă, are loc familiarizarea cu elementele problemei, analiza acestora și stabilirea priorităților, a responsabilităților individuale și a sarcinilor grupului. A treia etapă este destinată reflecțiilor, incubăției ideilor și tatonărilor pe marginea posibilelor soluții. Este faza documentării și a cercetării, care se poate întinde pe o perioadă de timp mai lungă sau mai scurtă. Următoarea etapă implică dezbaterile în care sunt confruntate părerile și ideile și sunt analizate erorile/limitele. Ultima etapă se referă la structurarea concluziilor și formularea soluției pentru problema pusă în discuție. Are loc integrarea noilor achiziții dobândite prin restructurarea celor deja existente.

BIBLIOGRAFIE

1. Bocoș, M. (2002). *Instruirea interactivă*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
2. Cerghit, I. (2006). *Metode de învățământ*. Iași: Editura Polirom.
3. Cerghit, I., Neacșu, I., Negreț-Dobridor, I., Pânișoară, I.-O. (2001). *Prelegeri pedagogice*. Iași: Editura Polirom.
4. Cerghit, I., Radu, I.-T., Popescu, E., Vlăsceanu, L. (1997). *Didactica. Manual pentru clasa a X-a, școli normale*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.

5. Crețu, N. (Coord.) (2002). *Învățarea prin colaborare. Supliment al revistei „Didactica Pro”*, 7. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA.
6. Cucos, C. (1996). *Pedagogie*. Iași: Editura Polirom.
7. Dulamă, M. E. (2002). *Modele, strategii și tehnici didactice activizante cu aplicații în geografie*. Cluj-Napoca: Editura Clusium.
8. Flueraș, V. (2007). *Teoria și practica învățării prin cooperare*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință.
9. Ionescu, M. (2003). *Instrucție și educație. Paradigme, strategii, orientări, modele*. Cluj-Napoca: Tipografia Garamond.
10. Ionescu, M., Radu, I. (2001). *Didactica modernă*. Cluj-Napoca: Editura Dacia.
11. Joița, E. (Coord.) (2007). *Formarea pedagogică a profesorului. Instrumente de învățare cognitiv-constructivistă*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
12. Kagan, S. (1992). *Cooperative Learning*. San Juan Capistrano, CA: Resources for Teachers, Inc.
13. Mîndru, E., Niculae, A., Borbeli, L. (2010). *Strategii didactice interactive*. București: Didactica Publishing House.
14. Niculescu R. M. (2000). *Formarea formatorilor*. București: Editura ALL Pedagogic.
15. Oprea, C.-L. (2009). *Strategii didactice interactive*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
16. Oprea, C.-L. (2003). *Pedagogie. Alternative metodologice interactive*. București: Editura Universității din București.
17. Palicica, M., Gavrilă, C., Ion, L. (2007). *Pedagogie*. Timișoara: Editura Mirton.
18. Păcurari, O., Ciohodaru, E., Marcinschi, M., Constantin, T. (2005). *Să ne cunoaștem elevii*. București: Editura Educația 2000+.
19. Popa, C. M. (2009). *O școală orientată spre elev. Elevul, partener activ în procesul propriei învățări*. București: Editura Aramis Print.
20. Siebert, H. (2001). *Pedagogie constructivistă* (trad.). Iași: Institutul European.
21. <https://proform.snsr.ro/campanie-online/evaluarea-scolara-repere-conceptuale-tendinte-de-modernizare>.

Partea a IV-a

COMPETENȚE ANTREPRENORIALE

Conținut:

- I.1. Inițierea unei afaceri
- I.2. Echipa
- I.3. Politica de promovare
- I.4. Surse de finanțare
- I.5. Conceptul de produs
- I.6. Strategia de marketing
- I.7. Planul de afacere

Competențe:

Profesionale:

- Obținerea de competențe legate de planificarea și organizarea activității proprii și ale colaboratorilor;
- Obținerea/dezvoltarea capacității de a identifica obiectivele prioritare ale organizației;
- Obținerea de competențe în planificarea, gestionarea timpului și a muncii;
- Dobândirea capacității de operaționalizare a ideilor, a capacității de a urmări realizarea obiectivelor propuse;
- Dobândirea capacității de identificare a oportunităților existente pe piață și a surselor de finanțare existente pentru dezvoltarea unei afaceri;
- Dobândirea capacității de întocmire a unui plan de afaceri consistent și viabil.

Transversale:

- stimularea gândirii sistemice, a capacității de organizare în idei și în acțiuni;

- competența de a organiza optim munca membrilor echipei;
- competența de a lucra în echipă și de a menține coeziunea echipei.

Obiective operaționale:

După parcurgerea disciplinei, cursanții vor fi capabili:

- să cunoască definiția și tipologia agenților economici, în conformitate cu legislația din țara noastră;
- să utilizeze informații concrete despre etapele și condițiile critice de înființare a unei întreprinderi și a unei echipe, avantajele lucrului în echipă;
- să știe ce reprezintă un antreprenor, antreprenoriat și calitățile critice ale acestor concepte;
- să cunoască modalitățile de promovare a unei afaceri, rolul publicității și al mix-ului de promovare;
- să identifice posibile surse de finanțate a unei afaceri, etapele de creare a unui start-up și eventualele riscuri ale afacerii;
- să utilizeze corect informațiile legate de produs (în sens economic și de marketing) și ciclul său de viață;
- să cunoscă definiția și tipologia clienților, informații concrete despre prioritizarea lor și identificarea alternativelor de pe piață;
- să cunoască structura planului de afaceri, etapele și condițiile critice de întocmire.

Concepte cheie: agenți economici, societăți comerciale, managementul echipei, antreprenor, promovare, imagine, publicitate, plan financiar, rentabilitate, creditarea afacerii, produs, ciclu de viață al produsului, clienți, segmentarea pieței, fidelizarea clienților, plan de afacere.

MODULUL 1.

Inițierea unei afaceri

Inițierea unei afaceri într-un anumit sector de activitate economică sau socială necesită cunoașterea semnificațiilor următoarelor noțiuni generale:

- ✓ *Agenții economici* desemnează persoane sau grupuri de persoane fizice și/sau juridice care, în calitate de participanți la viața economică a unei comunități, regiuni sau țări, îndeplinesc roluri și au comportamente economice similare.
- ✓ *Întreprinzătorul* reprezintă persoana fizică care organizează și gestionează o întreprindere economică.
- ✓ *Întreprinderea economică* desemnează o activitate economică desfășurată organizat, permanent și sistematic, care combină resurse financiare, forță de muncă, materii prime, mijloace logistice și informație pe riscul întreprinzătorului și în condițiile prevăzute de legile țării de referință.

Clasificarea agenților economici se realizează utilizându-se mai multe criterii: instituțional, forma de proprietate, forma de organizare și utilizarea factorilor de producție, sfera/domeniul de activitate etc. După *criteriul instituțional*, agenții economici se grupează astfel:

- ✓ *Întreprinderile* reunesc toate unitățile care au ca funcție principală producerea de bunuri materiale și servicii destinate pieței, alcătuind sectorul productiv al economiei de piață. Veniturile acestor agenți economici provin din vânzarea producției, scopul fiind obținerea de profit.
- ✓ *Gospodăriile (menajele)* sunt reprezentate de familii, fermieri, diferite comunități consumatoare etc. Este vorba despre agenți economici care au calitatea de consumatori de bunuri personale. Veniturile menajelor provin din salarizarea persoanelor, titluri de proprietate, precum și din transferurile efectuate de celelalte sectoare.

- ✓ *Instituțiile de credit și societățile de asigurări* (private, publice, mixte) sunt reprezentate de agenți economici ce au ca principală funcție intermedierea financiară între ceilalți agenți economici.
- ✓ *Administrațiile publice* includ agenții economici care exercită funcția de redistribuire a veniturilor pe baza serviciilor non-marfare (non-comerciale) prestate. Veniturile acestor agenți economici provin din vărsămintele obligatorii (directe sau indirecte) efectuate de către unitățile care se încadrează în celelalte categorii de agenți economici.
- ✓ *Administrațiile private* reprezintă agenții economici care grupează organisme private fără scop speculativ (organizații, asociații, fundații etc.). Veniturile acestora provin, în principal, din contribuții voluntare, cotizații, venituri din proprietăți etc.
- ✓ *Administrațiile străine și internaționale* se află pe teritoriul țării de referință. Agenții economici autohtoni fac tranzacții economice cu acestea. (cf. https://sjsect.spiruharet.ro/images/secretariat/secsjsect/biblioteca_virtuala_management/sinteze_si_intrebari_orientative/2016_2017/)

În funcție de forma de proprietate, agenții economici pot fi:

a) *întreprinderi private individuale sau familiale*; b) *întreprinderi private de tip asociativ*; c) *întreprinderi publice*; d) *întreprinderi ale administrației centrale*; e) *întreprinderi ale administrației locale*; f) *întreprinderi mixte* (private și publice, autohtone și străine sau private și asociative). *Unitățile economice bazate pe proprietatea publică* se organizează și funcționează sub forma regiilor autonome sau a societăților comerciale cu capital public parțial sau integral.

- ✓ *Regia autonomă* reprezintă forma de întreprindere care se organizează și funcționează în ramurile strategice ale economiei naționale (energetică, telecomunicații, industria de armament ș.a.) conform Legii nr. 15/1990 sau care este înființată prin hotărâri guvernamentale/ ale administrației locale. Regia autonomă are statutul de persoană juridică și funcționează pe bază de gestiune economică și autonomie

financiară. În condițiile economiei românești actuale, regiile autonome s-au transformat treptat, în marea lor majoritate, în societăți comerciale cu capital public sau mixt. (cf. https://sjsect.spiruharet.ro/images/secretariat/secsjsect/biblioteca_virtuala_management/sinteze_si_intrebari_orientative/2016_2017/)

- ✓ În conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990, modificată și republicată, *societatea comercială* se definește ca o grupare economică colectivă în care se îmbină și se folosesc factorii de producție care au cel mai bun randament. Efectele muncii (rezultatele) sunt, apoi, divizate între membrii societății sub forme diferite (dividende, prime etc.). Societatea comercială reprezintă principala formă de organizare a unei întreprinderi economice. Ea poate fi *societate comercială de persoane* (în nume colectiv sau în comandă simplă – în prezent, această formă de organizare se întâlnește foarte rar) sau *societate comercială de capitaluri* (societăți de capitaluri, societăți pe acțiuni sau societăți în comandă pe acțiuni – formă de organizare care, în prezent, a dispărut). Societatea cu răspundere limitată (SRL-ul) este forma de organizare cea mai larg răspândită. Aceasta combină forma de organizare bazată pe persoane cu cea bazată pe capitaluri. Conform societății de avocatură Nestor Nestor Diculescu Kingston Petersen (NNDKP), unul dintre furnizorii de top de consultanță în domeniul serviciilor juridice și fiscale integrate, în România, în prezent, 95% dintre societățile comerciale sunt organizate ca SRL-uri și doar 2% ca societăți pe acțiuni (SA-uri). Restul de 3% dintre societăți comerciale autohtone este reprezentat de celelalte forme de organizare (de exemplu, societăți comerciale de persoane în nume colectiv, în comandă simplă sau în comandă pe acțiuni) (cf. <http://www.avocatnet.ro/content/articles/>).

În raport cu *domeniile de activitate*, agenții economici pot fi: a) *întreprinderi agricole* înființate sau reorganizate în baza Legii nr. 36/1991; b) *societăți cu capital de tip cooperatist* înființate sau reorganizate în baza Decretului-Lege

nr. 66/1990, a Legii nr. 109/1996, precum și a Legii nr. 1/ 2005; c) „întreprinderi industriale; d) întreprinderi comerciale; e) întreprinderi prestatoare de servicii; f) întreprinderi financiare, de credit sau de asigurări.

În funcție de apartenența la una dintre ramurile industriale de activitate, întreprinderile se pot clasifica, după cum urmează:

- ✓ după caracterul materiei prime consumate – întreprinderi extractive vs. întreprinderi prelucrătoare;
- ✓ după destinația economică și caracterul producției finite – întreprinderi producătoare de bunuri de capital vs. întreprinderi producătoare de bunuri de consum;
- ✓ după continuitatea procesului tehnologic – întreprinderi cu procese tehnologice continue vs. întreprinderi cu procese tehnologice discontinue.

În raport cu timpul de lucru distribuit pe anul calendaristic, întreprinderile pot fi întreprinderi care funcționează tot timpul anului sau întreprinderi sezoniere.

În funcție de nivelul specializării, se deosebesc: a) întreprinderi specializate; b) întreprinderi universale; c) întreprinderi mixte.

În raport cu tipul producției, întâlnim întreprinderi cu producție de serie (mică, mijlocie, mare) sau întreprinderi cu producție de masă.

După metodele de organizare a producției, se deosebesc întreprinderi cu producția organizată în flux sau întreprinderi cu producția organizată după modelele specifice producției de serie/unicate.

În funcție de amploarea factorilor de producție utilizați și de mărimea rezultatelor economico-financiare, întreprinderile pot fi: a) întreprinderi mici; b) întreprinderi mijlocii; c) întreprinderi mari; d) grupuri/conglomerate de întreprinderi.” (cf. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/marketing/continutul-si-rolul-activitatii-de-promovare-261770.html>).

Conform Recomandării 2003/361/CE (transpusă în legislația din România în OG nr. 27/2006), întreprinderile micro, mici și mijlocii (IMM-urile) au cel mult 250 de angajați, o cifră de afaceri anuală netă (\leq 50 milioane de euro) mai redusă decât a altor forme de organizare a

activităților economice, precum și un nivel mai mic al activelor totale (\leq 43 milioane de euro).

În România, conform Legii nr. 31/1990 (modificată și republicată), persoanele juridice își pot desfășura activitățile economice într-o varietate de forme legale. Astfel, pot fi constituite cinci tipuri de societăți comerciale:

- ✓ *Societățile în nume colectiv* (SNC-uri) au drept caracteristică obligația solidară (în egală măsură) și nemărginită (cu întregul patrimoniu) a asociaților pentru operațiunile desfășurate în numele societății. Hotărârea judecătorească obținută împotriva societății este opozabilă fiecărui asociat.
- ✓ *Societățile în comandită simplă* (SCS-uri) au două tipuri de asociați: comanditați și comanditari. Față de asociații comanditari, asociații comanditați dețin, în plus, dreptul de administrare a societății. Din punct de vedere al obligației pentru operațiunile societății, comanditații răspund solidar și nemărginit, în timp ce riscul comanditarilor se limitează la capitalul subscris. Comanditarii au dreptul de a cere o copie a bilanțului contabil și a contului de profit și pierdere, precum și dreptul de a verifica autenticitatea acestora pe baza documentelor justificative.
- ✓ *Societățile în comandită pe acțiuni* (SCA-uri) păstrează caracteristicile societăților în comandită simplă, cu menținerea divizării capitalului social pe acțiuni. Administratorii pot fi revocați de către adunarea generală a asociaților, iar un asociat ales de administrator devine automat asociat comanditar.
- ✓ *Societățile pe acțiuni* (SA-uri) păstrează limitarea răspunderii la capitalul subscris de către fiecare acționar. Dreptul de proprietate asupra acțiunilor nominative sau la purtător se transmite liber, fără consimțământul celorlalți acționari.
- ✓ *Societățile cu răspundere limitată* (SRL-uri) au drept principală caracteristică limitarea răspunderii acționarilor pentru obligațiile societății

la capitalul social subscris de către fiecare acționar. Capitalul este divizat în părți sociale care sunt liber transferabile numai între asociați. Transmiterea către persoane din afara societății trebuie aprobată de asociații care reprezintă cel puțin trei sferturi din capitalul social.

(cf.<https://ccicj.ro/wp-content/uploads/2018/02/Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf>)

În Caseta IV.1, din motive care țin de utilitatea practică, redăm conținutul dosarului care trebuie întocmit pentru înființarea unei societăți comerciale cu răspundere limitată (SRL). Precizăm că onorariile pentru înființarea unei societăți comerciale cu răspundere limitată pot varia între 200 de lei și 1000 de euro.

**Caseta IV.1. Dosarul necesar
pentru înființarea unei societăți comerciale cu răspundere limitată**

- ✓ copia după B.I./C.I./pașaport pentru asociat/fiecare dintre asociați;
- ✓ copia după B.I./C.I./pașaport pentru administrator/fiecare dintre administratori;
- ✓ copia după contractul pentru spațiu al amplasamentului în care se va afla sediul social (cu datele de identificare ale proprietarilor) și, dacă este cazul, al spațiului unde va fi punctul de lucru;
- ✓ rezervarea de denumire;
- ✓ contractul de comodat – împrumutul spre folosință al amplasamentului unde va fi sediul social;
- ✓ actul constitutiv al societății comerciale;
- ✓ declarația de asociat/asociat unic și de administrator – dacă este cazul dată în fața unui notar public;
- ✓ specimenul de semnătură;
- ✓ dovada depunerii capitalului social;
- ✓ acordul asociației de proprietari/locatari – atât pentru sediul social, cât și pentru punctul de lucru, dacă locațiile sunt separate și dacă este cazul;
- ✓ cererea-tip pentru înființarea unei societăți comerciale;
- ✓ anexa privind înregistrarea fiscală;
- ✓ declarația pentru obținerea autorizațiilor.

Societatea cooperativă

Potrivit Legii nr. 1/2005 cu modificările ulterioare, societatea cooperativă este o asociație autonomă constituită pe baza consimțământului liber mai multor persoane fizice și/sau juridice, în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori. Societatea cooperativă este deținută în comun și controlată democratic de către toți membrii săi, în conformitate cu principiile activităților de tip cooperatist. Capitalul social al societății cooperative este variabil și nu poate fi mai mic de 500 lei. Numărul minim de membri cooperatori se stabilește prin statut, dar nu poate mai mic decât cinci. Societățile cooperative de gradul I se pot constitui în una dintre următoarele forme legale:

- societăți cooperative meșteșugărești;
- societăți cooperative de consum;
- societăți cooperative de valorificare – asociații de persoane fizice care se constituie în scopul de a valorifica produsele proprii sau achiziționate prin distribuție directă sau prin prelucrarea și distribuția directă;
- societăți cooperative agricole.

Persoana fizică autorizată, întreprinderea individuală și întreprinderea familială

Conform OUG nr. 44/2008 cu modificările „ulterioare, în temeiul dreptului la liberă inițiativă, al dreptului la liberă asociere și al dreptului de stabilire, oricare dintre entitățile recunoscute în spațiul european, inclusiv în România (persoană fizică, cetățean român sau cetățean al unui alt stat membru al Uniunii Europene ori al Spațiului Economic European) poate desfășura activități economice pe teritoriul României în condițiile prevăzute de lege. Activitățile economice pot fi realizate în toate domeniile, meseriile, ocupațiile sau profesiile pe care legea nu le interzice în mod expres pentru libera inițiativă.” (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/geytsnrugi/ordonanta-de-urgenta-nr-44-2008-privind-desfasurarea-activitatilor-economice-de-catre-persoanele-fizice->

autorizate-intreprinderile-individuale-si-intreprinderile-familiale?pid=36151577 și <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/91808>)

Persoanele fizice pot desfășura activități economice în diferite forme de organizare, după cum urmează: a) individual și independent (persoane fizice autorizate); b) ca întreprinzători titulari ai unei întreprinderi individuale; c) ca membri ai unei întreprinderi de tip familial.

Persoană fizică autorizată (PFA)

Persoana fizică autorizată poate să desfășoare orice formă de activitate economică permisă de lege, folosindu-se, în principal, de propria forță de muncă. O PFA poate angaja pe bază de contract de muncă terțe persoane pentru desfășurarea activității/activităților pentru care a fost autorizată. (cf. <https://www.ccina.ro/servicii/asistenta-infiintare-si-functionare-firme/forme-juridice-de-organizare-a-afacerii>)

Întreprinderea individuală (ÎI)

Această formă de organizare a activităților economice include orice întreprindere economică fără personalitate juridică, cu riscuri nelimitate, care este înființată și gestionată de către un întreprinzător persoană fizică. În acest caz, întreprinzătorul persoană fizică titular al unei întreprinderi individuale poate angaja terțe persoane pe bază de contract de muncă. Din punctul de vedere al patrimoniului, întreprinderea individuală aparține unei singure persoane. Este forma cea mai larg răspândită, mai ales din rândul întreprinderilor de dimensiuni mici și mijlocii.

Întreprinderea familială (ÎF)

Este vorba despre orice întreprindere economică fără personalitate juridică, care este organizată de către un întreprinzător persoană fizică împreună cu membrii familiei sale în baza unui acord scris. Conform documentelor normative aflate în vigoare, întreprinderea familială își desfășoară activitatea economică în baza unui patrimoniu care reprezintă totalitatea bunurilor, drepturilor și a obligațiilor persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau ale membrilor întreprinderii familiale, care sunt afectate scopului exercitării unei activități economice

și care sunt constituite ca o fracțiune distinctă a patrimoniului persoanei fizice autorizate, titularului întreprinderii individuale sau membrilor întreprinderii familiale, separată de gajul general al creditorilor personali ai acestora. În Caseta IV.2., sunt enumerate documentele necesare pentru înființarea unei întreprinderi de tip familial:

**Caseta IV.2. Dosarul necesar
pentru înființarea unei întreprinderi familiale**

- ✓ copiile după B.I./C.I. pentru minim două persoane între care trebuie să existe relații de rudenie până la gradul IV;
- ✓ copii ale certificatelor de naștere;
- ✓ copia după certificatul de căsătorie (în cazul în care a intervenit schimbarea numelui);
- ✓ copii ale diplomelor/altor acte de studii/dovezi ale calificării pentru domeniul de activitate economică solicitat; în cazul în care nu există un act de studii care să aibă legătură cu obiectul principal de activitate, este necesară dovada încadrării pe o perioadă de cel puțin doi ani în domeniul respectiv (de exemplu, poate fi anexată copia după carnetul de muncă); această condiție trebuie îndeplinită de toate persoanele care se constituie în întreprinderea familială;
- ✓ copia legalizată după dovada proprietății asupra spațiului în care se va afla sediul social.

Tipurile de întreprinderi economice la care ne-am referit îşi pot deschide puncte de lucru în locațiile în care îşi desfășoară activitatea. Cea mai simplă formă de manifestare a inițiativei particulare este *persoana fizică autorizată*. Aceasta poate desfășura activități comerciale sau poate presta diferite servicii. Avantajele acestei forme de organizare a activităților economice includ, în primul rând, faptul că filiera înființării este scurtă ca timp, iar taxele necesare pentru autorizare sunt mai mici. Pe baza evidenței contabile în partidă simplă, impozitarea se face pornindu-se de la diferența calculată dintre veniturile încasate și cheltuielile suportate

pentru realizarea acestor venituri. Dezavantajele organizării activităților economice sub forma unei persoane fizice autorizate sunt: a) posibilități mai mici de dezvoltare a activităților; b) oportunități reduse pentru (auto)finanțare; c) imposibilitatea folosirii eficiente a personalului de colaborare; d) imposibilitatea de a întocmi întotdeauna documente justificative pentru consumul de produse din propria gospodărie. Caseta IV.3 sumează actele care sunt necesare pentru depunerea dosarului de înființare a unei persoane fizice autorizate. Costul total al înființării este de aproximativ 500 lei, iar perioada de timp necesară înființării (din momentul în care toate documentele necesare sunt prezentate) este de 3–7 zile.

**Caseta IV.3. Dosarul necesar
pentru înființarea unei persoane fizice autorizate**

- ✓ copia după B.I./C.I. pentru persoana pe numele căreia va fi înființată persoana fizică autorizată;
- ✓ copia legalizată după dovada proprietății asupra sediului în care agentul economic își va desfășura activitatea;
- ✓ extrasul de carte funciară în original (acesta trebuie să fie în termenul de valabilitate);
- ✓ certificatul de atestare fiscală în original și în termen de valabilitate;
- ✓ acordul din partea asociației de proprietari/locatari;
- ✓ documentele care atestă pregătirea/experiența profesională în domeniul de activitate care urmează a fi desfășurată – copii după diplomele/actele de studii sau atestate, dovezi ale calificării profesionale în domeniul de activitate urmărit;
- ✓ contractul de comodat în original;
- ✓ specimenul de semnătură în original;
- ✓ procura notarială.

Printre *avantajele afacerilor mici*, se numără:

- ✓ mai multă flexibilitate în mediul de afaceri;
- ✓ mai puțin capital investit și, în consecință, riscuri mai mici;
- ✓ adaptabilitatea mai mare la preferințele clienților;

- ✓ un model managerial mai simplu;
- ✓ eligibilitatea pentru un eventual ajutor guvernamental care poate susține financiar afacerea;
- ✓ controlul mai ridicat al costurilor;
- ✓ posibilitatea de a forma și a fideliza clienți tradiționali prin contact direct, personal;
- ✓ nivelul mai bun al verificării calității produselor/serviciilor.

Antreprenorul este cel care decide soarta afacerii, iar personalitatea acestuia influențează, în mod evident, imaginea societății comerciale, întreprinderii sau a companiei.

Totuși, afacerile de talie mică au și *dezavantaje*, precum:

- ✓ De multe ori, acestea sunt supuse riscului tratamentului discriminatoriu din partea furnizorilor, investitorilor, băncilor, a forței de muncă potențială sau a altor organizații. *„Nu întotdeauna, micile firme inspiră încredere și se bucură de avantaje, precum: reducerile importante, accesul pe piețe mari, bugetele mari de cercetare și promovare, marja de profit ridicată, candidații foarte bine calificați pentru slujbele disponibile.*
- ✓ *Lipsa specializării este un alt posibil dezavantaj. Angajatorul și angajatul trebuie să ducă la îndeplinire toate sarcinile cât mai bine posibil.*
- ✓ *Un alt risc este legat de resursele limitate, în special la începutul afacerii. Băncile și investitorii sunt mai sceptici când firma este de dimensiuni reduse.*
- ✓ *De asemenea, atunci când deținem o afacere mică, este mai dificil să cumpărăm pe credit și să vindem pe bani lichizi. În acest sens, se vorbește despre rata de lichiditate redusă.*
- ✓ *În cele mai multe cazuri, indiferent de dimensiunile afacerii, birocrația poate fi un obstacol destul de serios. Aceasta consumă foarte mult timp”* (cf. <https://ccicj.ro/wp-content/uploads...>) și resurse financiare, motiv pentru care multe firme mici depun eforturi pentru a face față birocrației.

(cf. <https://www.ccina.ro/servicii/asistenta-infiintare-si-functionare-firme/forme-juridice-de-organizare-a-afacerii>)

Mai mult, o afacere mică se poate confrunta cu o multitudine de riscuri, printre care se numără (Tabelul IV.1):

Tabelul IV.1. Posibile riscuri ale unei afaceri mici

RISCURI ALE AFACERII	RISCURI PERSONALE
<ul style="list-style-type: none">✓ schimbări în preferințele pieței✓ îmbătrânirea tehnologiei✓ accidente, incendii, furturi etc.✓ competiție neloială	<ul style="list-style-type: none">✓ probleme de sănătate✓ conflicte în familie✓ neînțelegeri între parteneri✓ procese legale

Întreprinderea socială (ÎS)

Potrivit Legii nr. 219/2015, *întreprinderea socială* poate fi o nouă formă de organizare juridică a activității unui agent economic. Aceasta este definită prin orice persoană juridică de drept privat, care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, care deține un atestat de întreprindere socială și respectă principiile economiei sociale care sunt prevăzute de lege. Atestatul certifică scopul întreprinderii sociale și conformarea acesteia la principiile economiei sociale. Acesta se acordă întreprinderilor sociale care respectă prin actele de înființare și funcționare următoarele criterii:

- ✓ acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
- ✓ alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
- ✓ se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;
- ✓ aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

În vederea obținerii atestatalui pentru o întreprindere socială, trebuie depuse la Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă în a cărei rază teritorială își au sediul persoanele interesate sau transmise prin poștă (cu confirmare de primire) următoarele documente: a) cererea pentru

acordarea atestatului completată conform modelului prevăzut în norme;
b) actele de înființare și funcționare în copie certificată pentru conformitate cu originalul de către reprezentantul legal sau de către persoana împuternicită în acest scop, care este și persoana ce semnează cererea pentru acordarea atestatului.

În condițiile prevăzute de Legea nr. 219/2015, *întreprinderea socială de inserție*:

- ✓ Are permanent cel puțin 30% din personalul angajat membri ai unui grup vulnerabil. Un grup vulnerabil desemnează persoane sau familii care sunt în risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai din cauza unor situații de boală, dizabilitate, sărăcie, dependență de droguri sau de alcool ori a altor situații care conduc la vulnerabilitate economică și socială. În plus, timpul de lucru cumulat pentru angajații din grupul vulnerabil trebuie să reprezinte cel puțin 30% din totalul timpului de lucru alocat angajaților.
- ✓ Are ca scop lupta împotriva excluziunii sociale, a discriminărilor și șomajului prin inserția socială și profesională a persoanelor defavorizate.
- ✓ Statutul este certificat prin acordarea unei mărci sociale.

Activitățile premergătoare înregistrării unei întreprinderi economice la Oficiul Registrului Comerțului (ORC) sunt menționate în Figura IV.1.

Înainte de înregistrarea la ORC, persoanele care sunt interesate de constituirea unei întreprinderi economice trebuie să parcurgă următoarele etape: a) rezervarea denumirii (taxa pentru această operațiune este de 50 lei); b) întocmirea actului constitutiv (în cazul în care întreprinderea va fi de tip SRL) sau a acordului de constituire (în cazul în care întreprinderea va fi ÎF); c) întocmirea contractului de comodat pentru sediul profesional, respectiv sediul social (dacă este cazul); d) deschiderea contului bancar și depunerea capitalului social (doar atunci când întreprinderea

va fi de tip SRL); e) întocmirea dosarului de constituire care va trebui să conțină documentele indicate la punctul b) în funcție de forma de organizare aleasă; f) depunerea dosarului la ORC; g) achitarea taxelor percepute de ORC.

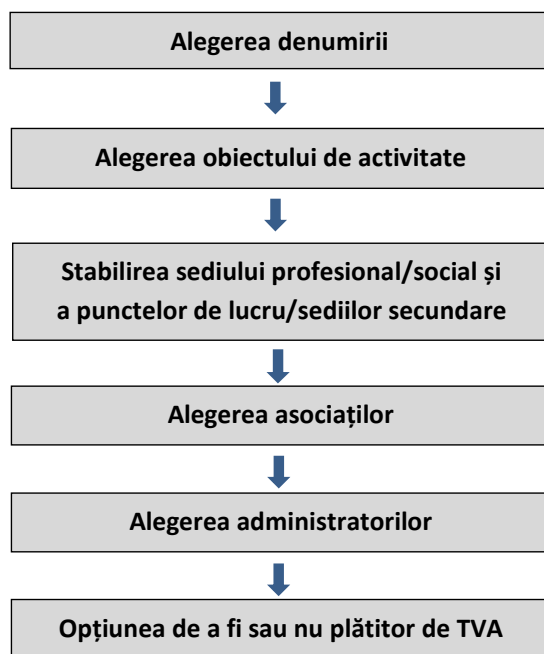


Figura IV.1. Etape ale înregistrării unei întreprinderi economice la ORC

După înregistrarea întreprinderii la ORC, sunt necesari alți pași, și anume: a) realizarea ștampilei; b) deschiderea contului bancar în care s-a depus capitalul social în cont curent (pentru întreprinderile constituite sub formă de SRL); c) deschiderea unui cont bancar curent (atunci când întreprinderea este organizată sub forma unei persoane fizice autorizate, întreprinderi individuale sau întreprinderi familiale); d) achiziționarea formularelor tipizate personalizate sau nu (facturier și/sau chitanțier, registru unic de control în care vor fi evidențiate toate controalele care vor fi efectuate de către autoritățile specializate în domeniile sanitar, fito-sanitar, financiar, fiscal, inspecția muncii, protecția împotriva incendiilor,

protecția consumatorului, urbanism, calitatea în construcții etc., registrul fiscal – pentru agenții economici care sunt plători de impozit pe profit, registrul de casă, registrul de inventar, dispoziții de plată/încasare ș.a.); e) înregistrarea fiscală; f) obținerea avizelor de funcționare (acestea diferă în funcție de obiectul de activitate al întreprinderii); g) după caz, angajarea salariaților și înregistrarea contractelor de muncă la Inspectoratul Teritorial de Muncă.

Caseta IV.4 sintetizează cadrul legal care reglementează în România organizarea activității antreprenorilor. Normele îi vizează atât pe întreprinzătorii individuali și pe cei care doresc să înființeze asociații (întreprinderi) familiale, cât și pe cei care vor să devină persoane juridice ce dețin societăți comerciale. De asemenea, sunt vizați întreprinzătorii privați care doresc să înființeze întreprinderi mici și mijlocii, precum și cei care urmăresc constituirea unei întreprinderi sociale.

**Caseta IV.4. Cadrul legal pentru organizarea
activităților economice în România (recapitulare)**

- ✓ *Decretul-Lege nr. 54/1990* privind organizarea și desfășurarea unor activități economice pe baza liberei inițiative reglementează activitățile întreprinzătorilor individuali și ale asociațiilor (întreprinderilor) familiale, care sunt cele mai simple forme de manifestare a inițiativei particulare.
- ✓ *Decretul-Lege nr. 66/1990* privind organizarea și funcționarea cooperației meșteșugărești reglementează înființarea, organizarea și funcționarea organizațiilor economice de tip cooperativă meșteșugărească.
- ✓ *Legea nr. 26/1990* privind Registrul Comerțului (actualizată și republicată în anul 2016) reglementează înmatricularea obligatorie a organizațiilor sub forma cărora se poate constitui inițiativa particulară, precum și regimul denumirilor, emblemelor și al firmelor.
- ✓ *Legea nr. 31/1990* privind societățile comerciale (republicată în anul 2003) definește și reglementează formele legale de constituire a persoanelor juridice care desfășoară activități comerciale. Această lege a fost completată

prin *Legea nr. 133/1999* privind stimularea întreprinzătorilor privați pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii.

- ✓ *Legea nr. 36/1991* (actualizată prin *Legea nr. 176/2019*) reglementează constituirea, organizarea și funcționarea societăților agricole și a altor forme de asociere în agricultură.
- ✓ *Legea nr. 109/1996* reglementează organizarea și funcționarea cooperației de consum și a cooperației de credit.
- ✓ *Legea nr. 219/2015* privind economia socială reglementează constituirea și funcționarea întreprinderilor sociale.

Uneori, legislația internațională poate avea influențe puternice asupra lumii afacerilor în funcție de localizarea agenților economici. De exemplu, conform schimbărilor recente, legile emise de Uniunea Europeană înlocuiesc legile naționale ale statelor membre și pot fi impuse acestora.

Analiza STEP (engl. *PEST analysis*) este un mod eficient prin care putem identifica cum anume mediul extern poate influența afacerea pe care o gestionăm individual sau prin asocierea cu alți antreprenori. STEP reprezintă acronimul derivat din următorii patru factori prin care poate fi analizat și descris impactul pe care mediul extern îl are asupra lumii antreprenoriale: socio-cultural, tehnologic, economic și politic. Variațiile acestui instrument pentru analiza strategică a riscurilor includ (cf. Sammut-Bonnici și Galea, 2014): PESTEL/PESTLE (care adaugă, pe lângă factorii socio-cultural, tehnologic, economic și politic, pe cei referitori la mediu și factorii legali), STEEPLE (care ia în considerare responsabilitatea socială a corporațiilor prin adăugarea dimensiunii referitoare la etica corporativă) și STEEPLED (care ține cont și de analiza factorilor demografici).

- ✓ *Factorii socio-culturali* trebuie să țină cont atât de dinamica societății postindustriale informaționale (masiv digitalizată), precum și de factorul demografic. Odată cu proliferarea automatizării în sectorul producției industriale, indivizii umani, în general și antreprenorii,

în special, s-au orientat spre sfera serviciilor. Pe de altă parte, schimbările în ceea ce privește rata natalității și, prin aceasta, distribuția populației în funcție de vârstă au produs distorsiuni la nivelul pieței de consum. De exemplu, în Europa, balanța se înclină din ce în ce mai mult spre pensionari, tendință care deschide oportunități pentru vânzarea articolelor de consum care sunt proiectate special pentru persoanele în vârstă. Totuși, în aceeași direcție a îmbătrânirii populației, se poate vorbi despre reducerea forței de muncă și, prin aceasta, creșterea costului acestui factor care este esențial pentru eficiența fluxului producției de bunuri și servicii. Prin urmare, agenții economici sunt nevoiți să schimbe strategiile din domeniul recrutării și al selecției personalului, de exemplu prin orientarea spre recrutarea de angajați mai în vârstă. Alți factori sociali includ (Sammut-Bonnici și Galea, 2014): stilul de viață, responsabilitatea populației cu privire la sănătate, rata morbidității și distribuția acestora în funcție de variabilele socio-demografice și de regiunile geografice, atitudinile și practicile din domeniul gestionării carierei profesionale, atitudinea față de siguranța economică și socială individuală și familială, percepția pe care consumatorii o au cu privire la diferitele mărci și produse existente pe piață, comportamentul de cumpărare al consumatorilor, efectele publicității și ale relațiilor publice, influențele raciale, etnice și religioase etc.

- ✓ *Factorii tehnologici.* Internetul a creat numeroase oportunități pentru proliferarea marketingului direct bazat pe comerț electronic. Totodată, computerul permite utilizarea unui număr mai mare de informații privind comportamentele standard de cumpărare ale consumatorilor. O altă variabilă importantă care poate fi luată în calcul este tehnologia spațială. Atât revoluția din domeniul tehnologiei comunicațiilor (telefonie mobilă, televiziunea, Internetul), care a fost posibilă datorită inventării, fabricării și lansării sateliților, cât și tehnologiile moderne folosite în industria rachetelor spațiale au avut consecințe asupra

producției terestre de bunuri materiale și servicii. Alți factori tehnologici includ (Sammut-Bonnici și Galea, 2014): creșterea ratei schimbărilor tehnologice (prin inovațiile din domeniul proceselor mecanice și electronice), flexibilizarea activității de cercetare-dezvoltare (inovațiile din domeniul designului de produse și servicii), automatizarea fluxurilor industriale, diversificarea infrastructurii din domeniul tehnologiilor de informare și comunicare, schimbările în dinamica prețurilor ca urmare a diversificării canalelor de distribuire-achiziționare de produse (de exemplu, vânzarea cu amănuntul prin intermediul *website*-urilor specializate în comerțul electronic, precum eBay, eMAG sau eMarketer), la care se adaugă efectele pe care tehnologiile de informare și comunicare le au asupra proiectării, producției și distribuirii produselor și a serviciilor, precum și asupra prețurilor și consumului. Alte sectoare influențate direct sau indirect de către toți acești factori care acționează interdependent au fost: creșterea eficienței producției industriale, dinamizarea pieței serviciilor specifice, externalizarea anumitor segmente ale fluxului producției de bunuri și servicii, proliferarea marketingului social și politic, accelerarea inovării în cercetarea aplicată în anumite domenii (inteligența artificială, industria *high tech*, medicină, tehnică și tehnologie militară etc.), intensificarea schimburilor comerciale etc.

- ✓ *Factorii economici.* Conform observațiilor și estimărilor specialiștilor din domeniul economiei mondiale, la intervale de aproximativ 8-10 ani, majoritatea economiilor naționale intră într-o fază de recesiune. Acest fapt înseamnă că producția de bunuri și servicii se restrânge, piața locurilor de muncă se reorganizează și multe dintre afaceri pot intra în faliment. Investițiile majore în produse scumpe, cum ar fi automobile de lux, case sau obiecte de artă valoroase intră în declin. În plus, consumatorii sunt din ce în ce mai puțin dispuși să cumpere produse și/sau servicii în rate, deoarece scade siguranța locurilor de muncă, deci și posibilitatea rambursării împrumuturilor

bancare. Alți factori economici sunt (Sammuto-Bonnici și Galea, 2014): nivelul dezvoltării economiei locale, dinamica economiei la nivel mondial, *trend*-urile economice, rata inflației la nivel național, politica din domeniul impozitării companiilor, caracterul sezonier al ciclurilor economice, ciclurile pieței comerciale și ale celei de consum, canalele de distribuție spre și acces la piețele comerciale/consum, produsul intern brut pe cap de locuitor, puterea de cumpărare a consumatorilor, dobânzile și alte politici bancare, rata de schimb valutar etc. Toți acești factori afectează foarte mult modul în care întreprinderile/companiile funcționează și eficiența deciziilor pe care le adoptă în vederea extinderii și creșterii. De exemplu, ratele dobânzilor pe care băncile le practică la împrumuturi afectează costul capitalului unei întreprinderi/companii și, prin aceasta, puterea organizației economice de a-și extinde activitatea și de a-și crește cifra de afaceri. De asemenea, dinamica schimbului valutar poate influența costurile exportului de bunuri de consum, precum și oferta și prețurile mărfurilor importate.

- ✓ *Factorii politici.* Această categorie de factori ia în calcul modalitățile în care guvernele intervin în dinamica economică. Majoritatea guvernelor practică anumite politici referitoare la industrie și comerț. Pe de o parte, se urmărește asigurarea dezvoltării economiei naționale și creșterea prosperității. Pe de altă parte, se are în vedere sporirea și/sau menținerea numărului locurilor de muncă. Alți factori politici includ (Sammuto-Bonnici și Galea, 2014): politica taxelor și a impozitelor (fiscalitatea), legislația din domeniul muncii, restricțiile impuse pe piața de consum, tarifele, aprovizionarea cu bunuri și servicii de larg consum, gestionarea infrastructurii, politicile din domeniul educației și din cel al sănătății, legislația locală și cea internațională, stimulentele acordate întreprinderilor și companiilor, politica guvernamentală privitoare la sprijinirea sectoarelor industriale specifice (de exemplu, industria din domeniul apărării, industria IT, industria

aerospațială, turismul etc.), finanțările acordate pentru dezvoltarea socială și economică locală și regională, transparența deciziilor și controlul corupției, organismele și procesele care reglementează dinamica economică etc.

Analiza STEP poate fi aplicată cu rezultate bune atât la nivelul corporațiilor, cât și la cel al diviziilor și unităților de afaceri. De asemenea, poate fi utilizată în vederea prospectării de noi produse și mărci, asocieri/parteneriate în vederea extinderii producției și a comercializării de bunuri și servicii, achiziții în domeniul marketingului etc. Ea poate fi completată cu alte două instrumente destinate analizei strategice a riscurilor în domeniul antreprenorial, și anume analiza SWOT, respectiv modelul celor cinci forțe (furnizorii, cererea din partea consumatorilor, noi intrați pe piață, produsele înlocuitoare și rivalitatea competitivă) propus de către profesorul și economistul american M. E. Porter (Sammut-Bonnici și Galea, 2014).

Analiza SWOT este cel mai utilizat instrument primar în procesul de adoptare a deciziilor care țin de înființarea și marketingul unei afaceri. Practic, această analiză poate fi aplicată în orice arie a vieții de zi cu zi, fiind un mijloc la îndemână care ne ajută să alegem cât mai bine informat o anumită opțiune și să ne creștem șansa de a avea succes. Analiza SWOT poate fi utilă în orice situație individuală/organizațională în care este definit un obiectiv clar (de exemplu, inclusiv schimbarea locului de muncă sau reorientarea în cariera profesională), nu doar în scopul obținerii unui profit. Ea poate fi utilizată atât de către întreprinderi/companii, cât și de către organizațiile non-guvernamentale (care sunt de tip non-profit), administrațiile locale, departamentele guvernamentale, instituțiile comunitare și persoanele fizice în procesul dezvoltării individuale. De asemenea, poate fi utilizată în planificarea intervențiilor și a măsurilor necesare pentru managementul preventiv al crizelor familiale, economice, sociale sau politice. Alte domenii în care analiza SWOT poate oferi informații utile procesului de evaluare și adoptare a deciziilor includ:

construirea strategiilor de dezvoltare la nivel personal/organizațional, identificarea avantajelor competitive, planificarea strategică esențială pentru o afacere de succes, marketingul, implementarea serviciilor sociale, planificarea schimbărilor sociale și economice care sunt necesare la nivelul unei comunități, evaluarea fezabilității unui proiect de cercetare-intervenție etc. (Mesly, 2017). Figura IV.2 explicitează acronimul SWOT.

FACTORI	Factori benefici pentru atingerea obiectivelor	Posibili factori nocivi
<i>Interni</i> (organizaționali)	S = <i>strengths</i> (puncte tari)	W = <i>weaknesses</i> (puncte slabe)
<i>Externi</i> (mediul extern)	O = <i>opportunities</i> (oportunități)	T = <i>threats</i> (amenințări)

Figura IV.2. Schema generalizată pentru analiza SWOT

Ca regulă generală, matricea necesară pentru analiza SWOT se construiește astfel: pe o foaie de hârtie A4, se trasează două axe care trebuie să se intersecteze în mijlocul foii. Se obțin patru câmpuri delimitate de linii, ca un tabel cu dublă intrare de tip 2×2 . În câmpul din partea stângă de sus, se va nota simbolul S. Această zonă va fi destinată notării punctelor tari. În partea dreaptă opusă acestui câmp, se va trece în colț simbolul W care va desemna zona punctelor slabe. În cele două câmpuri din partea de jos a foii de hârtie, vor fi trecute simbolurile O (în partea stângă) pentru zona oportunităților, respectiv T (în partea dreaptă) pentru câmpul amenințărilor. Analiza va consta în identificarea a cât mai multor elemente posibile pentru fiecare dintre cele patru câmpuri.

Cu referire la domeniul antreprenorial, analiza SWOT presupune examinarea factorilor specifici mediului intern și a celui extern în care o

organizație (întreprindere, societate comercială sau companie) își desfășoară activitățile economice. Rolul analizei SWOT este: a) să identifice slăbiciunile organizației, pentru a le putea contracara; b) să găsească punctele vulnerabile care amenință afacerea și să permită elaborarea unor planuri de reverză; c) să ajute la identificarea unei strategii viabile prin care să poată fi atinse obiectivele pe care organizația economică și le propune; d) să identifice oportunitățile pentru dezvoltarea afacerii și a puterii economice a organizației. În contextul practicilor organizaționale, analiza SWOT este benefică, deoarece ajută la evaluarea nivelului la care o organizație și-a atins obiectivele pe care și le-a propus, precum și la stabilirea unor obiective și măsuri acționale realizabile. Prin informațiile și concluziile pe care acest instrument le oferă, organizațiile economice pot să-și elaboreze viziuni de dezvoltare pe termen mediu și lung, priorități cheie și să obțină rezultate practice care să contribuie la maximizarea potențialului pe care îl au (Quincy, Lu și Huang, 2012).

Analiza SWOT este un instrument de lucru foarte util pentru evaluarea stării curente și a resurselor unei organizații economice, ca parte componentă a ceea ce se numește *planificare strategică*. Este vorba despre procesul prin care organizațiile economice își pun în practică planurile de afaceri, pentru a intra pe piața de desfacere a unei anumite categorii de produse/servicii (Waclawski, 2007). Planificarea strategică presupune parcurgerea a trei pași de bază: a) analiza situației și a resurselor curente; b) delimitarea și explicarea stării care se dorește în viitor (determinarea obiectivelor de extindere și dezvoltare); c) descrierea pașilor care sunt necesari pentru atingerea stării care se dorește și realizarea obiectivelor de dezvoltare. Analiza situației și a resurselor curente constă în scanarea factorilor interni și externi, în vederea evaluării scopurilor organizației, a resurselor de care dispune în prezent și a competitorilor de pe piața de profil în care își desfășoară activitatea economică. În această etapă, multe dintre organizații apelează la analiza SWOT care nu este altceva decât o formă a analizei concurenței, căreia îi este specifică o privire în pro-

funzime asupra punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor în scopul de a se înțelege modul în care, prin planurile sale de afaceri, o organizație contravine scopurilor concurenților care operează pe o anumită piață industrială/comercială sau într-un anumit segment al pieței (Waclawski, 2007).

Tabelul IV.2 oferă o imagine de ansamblu asupra componentelor generale ale analizei SWOT, de care un antreprenor poate să țină seama atunci când își planifică înființarea și/sau dezvoltarea unei afaceri într-un anumit domeniu.

Tabelul IV.2. Model-cadru pentru realizarea analizei SWOT în scopul unui plan de afaceri *

DOMENIUL EVALUAT	<i>Punctele tari</i>	<i>Punctele slabe</i>
	În general, se referă la calitățile afacerii. Pot fi incluse și avantajele competitive.	Cuprind componente ale mediului intern al organizației economice care generează dezavantaje competiționale.
<i>Producție sau design servicii</i>	Se poate face referire la calitatea înaltă a produselor/serviciilor, licențe, brevete, procese tehnice/tehnologice unice, inovații etc.	Un punct slab poate fi uzura echipamentelor.
<i>Finanțe</i>	Trebuie avute în vedere sursele de finanțare, precum și controlul financiar riguros.	Evident, punctul slab ce mai frecvent întâlnit în practică este lipsa finanțării.
<i>Marketing</i>	Se poate face referire la cunoașterea/popularitatea mărcii pe piața de profil, precum și la poziționarea eficientă pe piață.	Un punct slab poate fi promovarea redusă pe piața de profil.

<i>Resurse umane</i>	Se vor include experiența și expertiza personalului în diferite domenii specifice. De asemenea, se poate face referire la loialitatea angajaților și la modalitățile prin care organizația menține implicarea și angajamentul acestora.	Două dintre punctele nevralgice ale multor organizații economice sunt fluctuația mare a personalului și lipsa competențelor care sunt necesare în diverse domenii specifice.
DOMENIUL EVALUAT	<i>Oportunitățile</i>	<i>Amenințările</i>
	Este vorba despre elemente din exterior/ caracteristici ale mediului extern care pot influența afacerea/ dinamica organizației în mod pozitiv.	Se va face referire la elemente din exterior/ caracteristici ale mediului extern care pot influența afacerea/ dinamica organizației în mod negativ.
<i>Politici guvernamentale</i>	Pot fi incluse mediul legislativ flexibil și suportiv, programele guvernamentale pentru susținerea mediului de afaceri, subvențiile, fondurile europene etc.	Se poate face referire la monopol deținut de firme/companii de stat sau la modificările frecvente ale legislației.
<i>Economic</i>	Se va face referire la nivelul dezvoltării economice a regiunii/ comunității.	Poate fi vorba despre nivelul slab al dezvoltării pieței de consum dintr-o anumită regiune, recesiune economică, creșterea costurilor afacerii.
<i>Social</i>	Pot include factori, precum creșterea veniturilor consumatorilor/	Se poate face referire la modificarea comportamentului de consum al clienților,

	a puterii de cumpărare sau existența personalului calificat.	reducerea veniturilor/scăderea puterii de cumpărare, rata scăzută a natalității/îmbătrânirea populației (în relație directă cu sporirea costurilor personalului).
<i>Tehnologic</i>	Acest domeniu include inovațiile tehnice și tehnologice, ieftinirea tehnologiilor, creșterea accesului la noile tehnologii etc.	Poate fi vorba despre accesul scăzut la noile tehnologii sau costul ridicat al acestora.

* Preluare și adaptare după <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/rolul-analizei-swot-in-planificarea-afacerii/>

MODULUL 2. Echipa

Ce este o echipă ?

O echipă este o colectivitate de indivizi umani organizați în vederea îndeplinirii unui scop comun, care sunt independenți și care se identifică pe ei înșiși și sunt identificați de către alți observatori (persoane) ca echipă. (cf. http://fudmn.ro/ESW/Files/COMUNICARE_ORGANIZATIONALA.doc)

În lumea afacerilor, întâlnim echipe de luare a deciziilor sau echipe de producție. În domeniul dezvoltării organizaționale, avem de-a face cu echipe de experți. În universități, ne confruntăm cu echipe de cercetare științifică. În școli, întâlnim echipe de profesori. De asemenea, vorbim despre sporturi de echipă (baschet, fotbal, handbal, polo pe apă, rugby, volei etc.). Așadar, în practică, conceptul referitor la echipă poate fi întâlnit într-o varietate de forme și posibilități. Echipele sunt propice mai ales pentru realizarea unor sarcini cu un nivel ridicat al complexității, care pot fi descompuse în mai multe subsarcini. Organizațiile mari promovează foarte mult munca în echipă. Echipele constituite în cadrul unei organizații

nu sunt izolate unele de alte, ci interacționează atât cu alte echipe din organizație, cât și cu organizația în sine. Echipele reprezintă singura modalitate prin care o organizație poate colecta contribuții (*input-uri*) de la membri ei și, în același timp, poate oferi membrilor un sens al implicării, în vederea atingerii obiectivelor pe care organizația și le propune. Mai mult, echipele permit organizațiilor să fie flexibile în repartizarea membrilor pe diferite sarcini și proiecte. De asemenea, echipele permit formarea și funcționarea grupurilor transfuncționale. Pentru formarea unei echipe funcționale și pentru a se lucra bine și eficient în cadrul acesteia, este nevoie de: loialitatea membrilor față de scopurile echipei, sentimentul de apartenență la echipă, abilități de comunicare și colaborare, consensul în adoptarea deciziilor, capacitatea membrilor de a gestiona conflictele într-un mod constructiv etc. Caracteristicile unei echipe de lucru eficiente includ (Chirică, 1996; Pânișoară, 2008):

- ✓ atmosfera de lucru tinde să fie informală, confortabilă și relaxantă;
- ✓ membrii echipei au libertatea de a-și exprima opiniile, ideile și sentimentele; ideile pot fi criticate frecvent într-un mod deschis, însă atmosfera rămâne confortabilă;
- ✓ au loc multe discuții care îi antrenează pe membrii echipei, însă toți rămân concentrați pe sarcinile aflate în lucru;
- ✓ repartizarea rolurilor și a responsabilităților pentru produsele muncii este realizată prin anumite strategii specifice, iar accentul este trecut de la contribuția individuală a fiecăruia dintre membri la implicarea întregii echipe;
- ✓ fiecare dintre membri își definește rolurile pe care le va îndeplini în cadrul echipei;
- ✓ munca echipei are la bază un scop clar care este înțeles, acceptat și valorizat de către toți membrii echipei; scopul este însoțit de o viziune colectivă asupra muncii, care permite echipei să realizeze produse competitive;
- ✓ conducătorul (liderul) echipei nu îi domină pe ceilalți membri; stilul de conducere a echipei este flexibil și adaptabil naturii sarcinilor

care trebuie rezolvate sau circumstanțelor acțiunilor care trebuie întreprinse; problema nu este cine deține controlul, ci se referă la cine trebuie să îndeplinească anumite responsabilități;

- ✓ sarcinile și timpul necesar pentru realizarea lor sunt aspecte ale muncii atent programate;
- ✓ echipa deține strategii eficiente pentru motivarea membrilor și implicarea în procesul muncii și rezolvarea sarcinilor;
- ✓ cele mai multe dintre decizii sunt adoptate prin consensul tuturor membrilor echipei;
- ✓ problemele care apar sunt discutate și rezolvate în echipă; membrii echipei se ascultă unul pe altul;
- ✓ echipa își monitorizează și evaluează atent propriile acțiuni și performanțe; frecvent, aceasta se oprește pentru a examina ce se întâmplă, pentru a observa ce anume a mai intervenit în fluxul activităților sau pentru a evalua care sunt realizările;
- ✓ recompensele pe care echipa le primește evidențiază atât gradul implicării fiecăruia dintre membri, cât și responsabilitatea întregii echipe.

O echipă de muncă presupune formarea unui grup care reunește un anumit număr de persoane. Acestea pot avea specializări profesionale variate și niveluri diferite ale experienței în domeniile lor de specializare, însă toți au același scop, și anume rezolvarea unei (unor) sarcini la care toți membrii contribuie prin eforturile lor individuale. Care este diferența dintre o echipă și un grup de lucru ? În timp ce un *grup de lucru* înseamnă cel puțin trei persoane care sunt interdependente, interacționează între ele, împărtășesc informații și experiențe individuale și/sau comune și iau decizii care îi ajută pe toți membrii grupului să-și îmbunătățească performanțele în propriile lor domenii de competențe și să atingă aceleași obiective, o echipă de lucru (engl. *work team*) este un grup în care, prin eforturile fiecăruia dintre membri, se obține o performanță superioară sumei *input*-urilor individuale (Katzenbach și Smith, 2015). După D. R. Forsyth (2013), dinamica unei echipe este influențată de toate caracteristicile (obiective, mărime, norme, roluri, scopuri, structură etc.) și procesele

generale (conducere, deindividualizare, presiune spre conformare, putere etc.) specifice unui grup, dar o echipă posedă și caracteristici care îi sunt specifice. Acestea depind de scopul constituirii echipei și de contextul organizațional în care echipa funcționează.

Diferențele dintre grupurile și echipele de lucru pot fi redată în mod sintetic, după cum urmează (Katzenbach și Smith, 2015): a) adesea, grupul de lucru are un singur lider puternic; într-o echipă de lucru, rolurile de lider sunt distribuite între membri, deci flexibile; b) într-un grup, responsabilitatea este, în principal, individuală, în timp ce, într-o echipă, aceasta poate fi atât individuală, cât și de grup; c) în contextul muncii într-o organizație, scopul unui grup de lucru este identic cu misiunea organizației și cu obiectivele de dezvoltare, în timp ce o echipă poate avea și propriile sale obiective; d) produsele muncii unui grup sunt individuale; produsele activității unei echipe sunt colective; e) în vederea atingerii obiectivelor, sunt preferate discuțiile de grup eficiente, în timp ce, într-o echipă de lucru, sunt încurajate dezbaterile deschise și creative, respectiv soluționarea problemelor prin metode active; f) evaluarea performanțelor unui grup este realizată indirect (prin măsurarea și coroborarea performanțelor individuale ale membrilor), în timp ce evaluarea rezultatelor muncii în echipă este realizată în mod direct (prin măsurarea performanțelor colective); g) membrii unui grup de lucru discută, decid și deleagă sarcini; membrii unei echipe discută, decid și realizează în comun sarcinile pe care le-au decis.

Munca în echipă

Munca (lucrul) în echipă (engl. *team work*) este un concept care îi descrie pe indivizii umani care lucrează împreună într-o manieră cooperantă în diverse domenii de activitate. Pentru specialiștii din domeniul psihologiei muncii, industriale și organizaționale, precum și pentru cei din domeniul managementului resurselor umane, munca în echipă desemnează efortul membrilor unui grup de a colabora în cel mai eficient și eficace mod, pentru a finaliza cu succes o sarcină sau pentru a atinge un

scop comun (Salas, Cooke și Rosen, 2008). Adesea, proiectele profesionale/organizaționale, activitatea sportivă (sporturile de echipă), activitatea dintr-un spital (echipele din sălile de intervenții chirurgicale), activitatea școlară (colegii de clasă care lucrează împreună la un proiect) sau funcționarea unei instituții impun ca angajații/specialiștii să lucreze împreună pentru realizarea unor obiective comune. Munca în echipă este unul dintre cei mai importanți factori ai succesului majorității organizațiilor (economice, non-guvernamentale, sociale, politice etc.), precum și ai reușitei unei afaceri. Munca în echipă are la bază abilitatea membrilor unei echipei de a lucra împreună într-un mod eficient pentru atingerea unor obiective comune. De aceea organizațiile sunt interesate să îmbunătățească calitatea și să crească performanțele echipelor de lucru. O organizație economică de succes urmărește permanent să creeze și să sprijine echipe capabile de performanțe cât mai ridicate, care sunt apte să înțeleagă misiunea și obiectivele organizației și, astfel, să contribuie la succesul acesteia.

Condițiile de bază care contribuie la dinamica și eficiența muncii în echipă includ (Hackman, 1990; Ilgen *et al.*, 2005): a) comunicarea deschisă dintre membrii echipei, pentru a se evita neînțelegerile și conflictele; b) coordonarea eficientă pentru evitarea confuziei și a situațiilor în care membrii echipei depășesc limitele în ceea ce privește responsabilitățile și sarcinile pe care le au de rezolvat; c) cooperarea membrilor echipei în vederea îndeplinirii sarcinilor la timp și obținerii rezultatelor dorite, în special în ceea ce privește distribuirea volumului de muncă; d) nivelul ridicat al interdependenței dintre membrii echipei, în vederea creării și menținerii condițiilor favorabile pentru încrederea reciprocă, asumarea riscurilor și performanța ridicată. În practică, întâlnim 4 tipuri de echipe:

1. Echipele Militare

Echipele militare formate pentru misiuni de „viață și moarte” cum ar fi Navy Seals în SUA și trupele SAS în Marea Britanie constituie cel mai eficient tip de echipe cu rezultate excepționale, pentru că fiecare membru al echipei își știe și își îndeplinește rolul și consideră că viața și supraviețuirea celorlalți membri ai echipei sunt la fel de importante ca a lui însuși.

2. Echipele Reale

Cu un nivel mai jos, este Echipa Reală, în care fiecare membru știe și își îndeplinește rolul și știe cum să contribuie la activitatea echipei, în așa fel încât grupul să câștige.

3. Echipe cu Potențial

Cu încă un nivel mai jos, este Echipa cu Potențial, unde lucrurile ar putea sta mai bine și fiecare membru al echipei o știe, dar niciunul din ei nu a găsit, încă, o soluție și, cu atât mai puțin, vreunul din ei lucrează să aplice o soluție (în afara de a sugera că problema e, cumva, în afara echipei și a da vina pe alții).

În mod paradoxal, cei mai mulți manageri care se ocupa de echipe se află la acest nivel și cred ca grupul trebuie să treacă prin schimbări, dar ei înșiși nu se văd ca parte din problema, ceea ce e o mare eroare. În echipa potențială, toți știu că e o problemă de echipă, dar fiecare membru consideră ca interesul propriu este primordial.

4. Non-Echipe

Cea mai întâlnită situație, însă, este „Non-Echipa”, un grup de oameni care lucrează întâmplător împreună și cărora li s-a zis „Voi sunteți o echipă” și apoi au primit pe cineva ca „Leader” sau „Manager” care să-i impulsioneze și să-i împingă de la spate. În Non-Echipă, toți se fac că muncesc în interesul celorlalți, ipocrizia este la ea acasă, iar Managerul nu este respectat, ceea ce îl face să se simtă în pericol și, ca urmare, își persecută sub diverse forme membrii echipei, ceea ce îl face și mai detestabil, iar cercul vicios o ia de la capăt.

Cel mai grav, însă, este ca în această Non-Echipă, personalitățile și talentele individuale ale membrilor nu numai că nu sunt luate în calcul, dar ele nici măcar nu sunt cunoscute, atât de către Manager, cât și de ceilalți membri ai echipei.

Mai mult decât atât, într-o Non-Echipă, obiectivele sunt vagi și nedefinite, fiecare membru al echipei lasă responsabilitatea îndeplinirii lor pentru ceilalți.

Munca în echipă și practicarea de teambuilding-uri sunt subiecte la modă, în organizațiile din ziua de astăzi. De asemenea, munca în echipă funcționează ca un catalizator pentru realizarea obiectivelor strategice propuse.

Echipele funcționează după anumite resurse și structuri, dar au nevoie să fie integrate în cultura companiei și să fie îmbunătățite de gândirea unei funcții manageriale.

Când este munca în echipă cea mai puternică?

Munca în echipă ar trebui să constituie o ocazie pentru angajați să dobândească aptitudini de leadership. De asemenea, le oferă angajaților o șansă să muncească cu oameni pe care nu îi vad atât de des, din alte departamente.

Cea mai eficientă **muncă în echipă** are loc când:

- sunt implicate mai multe tipuri de angajați ;
- se poate stabili un dialog eficient cu fiecare dintre membrii echipei;
- există un program de lucru și obiective clare de îndeplinit.

Care sunt echipele ce pot contribui la dezvoltarea organizației? Există **5 tipuri de echipe care fortifică o organizație**. Sunt recomandate următoarele tipuri de echipe:

1) Echipa de Leadership

Este vorba, de obicei, de departamentul managerial și de conducere, cel care ghidează întreaga organizație.

Echipa este responsabilă pentru **direcțiile de strategie ale organizației**. Aceasta echipă **organizează planuri, stabilește obiective, oferă consultanță și conduce organizația**.

2) Echipa care motivează

Este cunoscută sub diferite nume în organizații. Se ocupă de partea legată de evenimentele și activitățile care conferă **o stare pozitivă în rândul angajaților**. Printre sarcinile de lucru se afla **organizarea de evenimente, acțiunile de fundraising** pentru companie și participarea la diferite evenimente organizate în domeniul de activitate.

Tot această echipă sărbătorește evenimentele din interiorul organizației: zile de naștere, apariția nou-născuților în viața angajaților, dar și alte evenimente semnificative.

Este acel tip de echipă cu care se pot pune la cale evenimente sportive. Ea este suport pentru distracție, aport de imaginație, împlinirea dorințelor și înmânarea cadourilor.

3) Echipa sigură și preocupată de mediu

Această echipă asigură siguranța angajaților la locul de muncă. Este deschisă și implicată în **organizarea unui teambuilding**.

4) Echipa preocupată de sănătatea angajaților

Este axată, în principal, pe sănătatea și starea de bine a angajaților. Cele mai frecvente activități sunt cele legate de sport și participarea la competiții sportive. De asemenea, este preocupată de realizarea controalelor medicale periodice pentru angajați.

5) Echipa preocupată de cultură și comunicare

Echipa lucrează la definirea și crearea culturii companiei, de care este nevoie pentru a avea o organizație de succes. Echipa se ocupă și de comunicarea între echipe diferite, care este foarte importantă.

Aceasta echipă se poate ocupa de newsletterul lunar, sondaje legate de satisfacția angajaților și de modelul de recrutare pentru viitorii angajați.

În momentul în care angajații constată că o echipă are succes, se simt motivați să îi copieze modelul.

Echipele fac din organizație un loc care le aduce atât satisfacție pe termen lung, cât și implicare zilnică la serviciu.

„Calitățile unui bun lider nu se definesc întotdeauna prin inteligență, charismă sau aspect fizic. Oamenii au nevoie de o persoană pe care să o urmeze de bună-voie, iar acest lucru nu ține neapărat de performanțele în domeniu, ci, mai ales, de modul în care liderul relaționează și se comportă cu cei din jur. Iată calitățile pe care trebuie să le aibă un lider, astfel încât să obțină respectul și devotamentul angajaților săi:

- ✓ **Viziune,**
- ✓ **Integritate,**
- ✓ **Devotament,**
- ✓ **Modestie,**
- ✓ **Deschidere pentru aspectele de noutate,**
- ✓ **Aprecieria meritelor altora,**
- ✓ **Creativitate,**
- ✓ **Corectitudine,**
- ✓ **Precizie în exprimare și în fapte,**
- ✓ **Simțul umorului – de calitate.”**

(cf.<https://stiri.acasa.ro/cariera-189/10-calitati-pe-care-trebuie-sa-le-aiba-un-lider-10446.html>)

Grupuri vs. echipe: care este diferența?

Un grup este definit ca fiind o colecție de trei sau mai multe persoane ce interacționează și sunt interdependente, care împreună ating aceleași obiective. Un grup de muncă este un grup care interacționează împărțându-și informațiile și care iau decizii ce îi ajută pe fiecare membru al grupului să-și dezvolte performanțele în propria arie de competență și responsabilitate. O echipă este un grup în care, prin eforturi individuale, rezultă o performanță ce este superioară sumei input-urilor individuale. În tabelul următor, au fost sintetizate diferențele dintre grupuri și echipe în organizații așa cum sunt precizate de Katzenbach, (1993).

Tabel IV.3. Diferențele dintre grup și echipă (după Katzenbach, 1993)

Grupul de lucru	Echipa
<i>Are un lider puternic</i>	<i>Rolurile de lider sunt distribuite</i>
<i>Responsabilitate individuală</i>	<i>Responsabilitate individuală/ de grup</i>
<i>Scopul grupului este identic cu misiunea organizațională</i>	<i>Echipa are și obiective proprii</i>

Grupul de lucru	Echipa
Produsele grupului sunt individuale	Produsele echipei sunt colective
Sunt preferate <i>discuții de grup</i> eficiente	Sunt încurajate <i>disputele deschise și soluționările</i> de probleme active
Evaluarea performanțelor se realizează <i>indirect</i>	Evaluarea este realizată în mod <i>direct</i> prin măsurarea performanțelor colective
Membrii grupului <i>discuta, decid, delegă</i>	Membrii grupului <i>discuta, decid și realizează</i> în comun ceea ce au decis

Dar, în organizații, nu întâlnim *doar* grupuri de lucru și echipe. Spiegel și Torres, (1994) fac diferența dintre echipe și *alte forme de muncă în grup*:

- *Comitetele* sunt cele mai frecvente grupuri de lucru formate de conducere pentru a rezolva sarcini stricte;
- *Grupurile de sarcini* sunt grupuri formate de top management cu un scop bine stabilit pentru a rezolva o problemă importantă într-o situație specială;
- *Grupurile create pentru îmbunătățirea proceselor* sunt grupuri alcătuite de experți din diferite domenii;
- *Grupurile create pentru îmbunătățirea departamentelor* sunt grupuri alcătuite în vederea îmbunătățirii calității serviciilor, responsabilitatea fiind a managerilor de departamente;
- *Echipa* este forma cea mai dezvoltată a grupurilor, echipa este un grup special de lucru, care trebuie organizat și coordonat în mod diferit decât celelalte grupuri; echipele sunt formate din indivizi care lucrează alături de ceilalți, într-un mediu concurențial, dar nu sunt în concurență cu celelalte echipe din organizație, ci sunt în concurență cu *risipa, cu rebuturile, cu nerespectarea termenelor, cu munca inutilă, lipsită de valoare, cu productivitatea scăzută, dar și în concurență cu ceilalți actori de pe piață*.

Modelul Tuckman de dezvoltare a echipelor

Există mai multe modele de dezvoltare a echipelor, iar unul dintre cele mai folosite este cel introdus de **Bruce Tuckman** în anii '60 ai secolului trecut, model încă perfect valabil.

Tuckman vorbește despre un sistem în 4 etape: 1. forming; 2. storming; 3. norming; 4. performing.

1. Forming

Aceasta este etapa de **formare a echipei**. „Oamenii încep să se cunoască între ei, însă iau decizii independente, fără a avea niște obiective comune. Este, probabil, etapa în care leader-ul are cel mai important rol. El trebuie să ofere echipei o direcție, o viziune, să răspundă multor întrebări și să fie pregătit pentru testele la care va fi supus. E momentul în care membrii echipei, independenți unul față de altul, vor testa toleranța leader-ului și a sistemului și vor încerca să își dea seama dacă se pot integra sau nu. Tot leader-ul este cel care e responsabil de încrederea pe care membrii echipei și-o acordă unul altuia. Este faza în care se construiește fundamentul pe care se determina cât de solidă este echipa, ce tocmai a fost construită.

2. Storming

Dacă **Forming** ar putea fi interpretată ca un test pentru leader, etapa 2 este în mod cert, stadiul cu cele mai mari dificultăți pentru întreaga echipă. Este etapa în care majoritatea echipelor rămân blocate. Aici are loc ceea ce se numește, ușor forțat, **clash-ul personalităților**.” (cf. <https://andrirosca.ro/modelul-tuckman-de-dezvoltare-a-echipelor/>). Fiecare vrea să arate cât de puternic este și nu se dă înapoi de la confruntări directe. Din păcate (sau nu), storming-ul este faza în care mulți membri ai echipei clachează, auto-eliminându-se.

Foarte important este ca, în etapa aceasta, leader-ul echipei să nu lase lucrurile să scape de sub control, lucru care se poate întâmpla foarte ușor. De la confruntări directe și dorința de impunere, până la scăderea motivației și dezbinarea echipei, e un drum extrem de scurt. Multe echipe nu trec niciodată de faza aceasta.

3. Norming

Este etapa de „normare”. Încep să se stabilească reguli, metode de lucru, valori, iar membrii echipei încep să aibă mai multă încredere unii în alții și în leader. Abia acum leader-ul se poate baza pe echipă și pe faptul că va primi feedback, în momentul în care face ceva greșit, își permite să delege și să acorde încredere și responsabilitate unui anumit membru sau anumitor mini-echipe formate.

Lucrul în echipă începe să dea rezultate, membrii echipei fac schimb de know-how, împărtășesc metode de lucru și devin mai motivați, căpătând încredere în proiectul de organizație. În această fază, există însă un risc care nu trebuie neglijat: dacă regulile stabilite sunt prea stricte, prea rigide, iar echipa nu participă activ la luarea deciziilor, e posibil ca echipa să aibă de suferit la capitolul creativitate. Dacă regulile sunt, însă, prea ușor de ocolit, din nou, echipa va avea probleme. Aici intră în acțiune leader-ul, care trebuie să păstreze acest echilibru.

4. Performing

La această etapă **ajung doar cei buni**. O echipă bine sudată va atinge faza în care se poate descurca fără ca leader-ul să fie prezent tot timpul. Leader-ul rămâne cel care dă direcția și delegă sarcini de lucru și proiecte oamenilor, însă, echipa funcționează foarte bine și nu are nevoie de îndrumare la fiecare pas. De obicei, în etapa aceasta, leader-ul ajută oamenii doar la nivel de dezvoltare personală, coaching.

Oamenii împărtășesc aceeași viziune, lucrează ca un tot unitar, știu exact ce au de făcut și sunt foarte motivați, încercând, chiar, să obțină rezultate peste așteptările leader-ului. Este punctul maxim la care o echipă poate ajunge.

5. Mourning

Mourning (sau Adjourning, în unele lucrări de specialitate) e o a 5-a etapă, adăugată ulterior și destul de discutabilă. Pe scurt, este vorba despre momentul în care echipa își realizează obiectivul, iar proiectul ia sfârșit. În acel moment, în mod normal, echipa nu mai întrunește caracteristicile

echipei, fiecare luând-o pe drumul lui. Există și critici aduse acestei etape: o echipă adevărată, sudată, nu va putea niciodată să zică „*Stop! Mi-am terminat treaba, mă duc acasă!*”; toată lumea vrea o poveste – povestea noastră, iar oamenilor le plac serialele cu multe episoade și povestile care nu se termină niciodată.

Rolurile în Echipă

Teoria rolurilor în cadrul „echipei numită Belbin reprezintă rezultatul a peste 9 ani de cercetări realizate de către Dr. Meredith Belbin și echipa sa, în domeniul comportamentului uman și contribuției angajaților la locul de muncă. Rezultatul acestor cercetări a fost publicat, pentru prima oară, în anul 1981, iar teoria rolurilor de echipă a fost imediat recunoscută și acceptată de mediul academic și de afaceri ca reprezentând un instrument foarte important de management al resurselor umane.” (cf. <http://www.rosscon.ro/teoria-rolurilor-de-echipa-belbin-si-aplicarea-sa-in-practica/> și <https://health.ro/gdpr-protect/regulament-limba-romana/>).

Rolul în echipă este definit de Meredith Belbin ca „tendința specifică unei persoane de a se comporta, contribui și interacționa cu cei din jur”. Belbin și echipa sa au identificat nouă astfel de roluri, reprezentând combinații unice de aspecte comportamentale pozitive și negative. În practică, o persoană este capabilă să abordeze două, trei sau chiar patru roluri preferate, principale. Aceeași persoană poate deține câteva roluri secundare, pe care să le abordeze atunci când situația o cere și un număr de roluri pentru care nu este potrivită, pe care, de fapt, trebuie să le evite. Distribuția acestor roluri derivă din profilul personal, ce se realizează prin captarea, prin mijloace specifice, a percepției proprii și a percepției observatorilor (colegi, manager, subordonați, colaboratori, clienți, etc.) asupra comportamentului persoanei respective.

Descrierea Rolurilor în Echipă – modelul Belbin

Categorii de roluri:

- roluri orientate către acțiune: Shaper, Implementer, Completer Finisher;

- roluri orientate către relații: Coordinator, Teamworker, Resource Investigator;
- roluri cerebrale: Plant, Monitor Evaluator, Specialist.

PLANT (PL): PL sunt inovatori și inventatori, într-un cuvânt foarte creativi. Ei furnizează ideile care stau la baza dezvoltărilor importante. De obicei ei preferă să acționeze singuri, la o oarecare distanță de ceilalți membri ai echipei, utilizându-și imaginația și acționând deseori în mod neobișnuit. Ei tind să fie introvertiți și reacționează puternic la critici și laude. Unele dintre ideile lor pot fi radicale și de neaplicat în practică. PL sunt independenți, inteligenți și originali. Se poate întâmpla ca PL să nu comunice foarte bine cu persoanele care nu se află pe aceeași „lungime de undă” cu ei.

RESOURCE INVESTIGATOR (RI): RI sunt adesea entuziaști și se remarcă ca extrovertiți. Sunt foarte pricepuți să comunice cu oamenii atât din interiorul companiei cât și din afară. Sunt negociatori nativi, înclinați să exploreze noi oportunități și să dezvolte contacte. Deși nu sunt o mare sursă de idei originale RI sunt foarte buni la a culege ideile altora și a le dezvolta. Așa după cum spune și numele, RI au aptitudinea de a afla ceea ce este disponibil și ceea ce se poate folosi. RI sunt bine primiți de către cei din jurul lor datorită naturii lor deschise. RI sunt persoane relaxate cu un simț al curiozității foarte dezvoltat și cu o capacitate de a vedea oportunități în orice lucru nou. Cu toate acestea entuziasmul lor scade dacă nu este stimulat de cei din jur.

COORDINATOR (CO): CO au drept caracteristică distinctivă capacitatea de a-i face pe ceilalți să lucreze către atingerea unor țeluri comune. Maturi, încrezători și de încredere ei sunt gata să delege. În relațiile interpersonale ei sesizează rapid talentele individuale și le folosesc în scopul atingerii obiectivelor grupului. Chiar dacă CO nu sunt neapărat cei mai inteligenți membri ai echipei, ei au un orizont larg de vederi și în general impun respect.

SHAPER (SH): SH sunt persoane foarte motivate, caracterizate de multă energie nervoasă și de nevoia imperioasă de a atinge obiectivele propuse.

De obicei ei sunt foarte extrovertiți și foarte hotărâți. Le place să provoace pe cei din jur și sunt preocupați în permanență să învingă. SH le place să conducă și să-i determine pe ceilalți să acționeze. În momentul în care se află în fața unui obstacol găsesc un mod alternativ de a trece peste el. Sunt foarte hotărâți și convingători în același timp. Au tendința de a reacționa emoțional foarte puternic atunci când sunt frustrați sau dezamăgiți. SH au „pielea groasă”, sunt predispuși să discute în contradictoriu și s-ar putea să le lipsească înțelegerea aspectelor inter-relaționale.

MONITOR EVALUATOR (ME): ME sunt persoane serioase, prudente, imune la entuziasm. Le trebuie mult timp pentru a lua decizii preferînd să gândească mult înainte. În mod obișnuit ei au foarte bune aptitudini mentale și au capacitatea de a judeca atent și de a lua toți factorii în considerare. Un bun ME se înșală foarte rar.

IMPLEMENTER (IMP): IMP au simț practic foarte dezvoltat, se auto-controlează foarte bine și sunt disciplinați. Muncesc din greu și abordează problemele într-o manieră sistematică. În general IMP este o persoană loială companiei pentru care lucrează și este mai puțin interesată de urmărirea propriilor interese. Cu toate acestea IMP pot să le lipsească spontaneitatea și să fie inflexibili.

COMPLETER-FINISHER (CF): CF au o mare capacitate de a finaliza activitățile și acordă o mare atenție detaliilor. Ei nu încep ceva ce nu pot duce la bun sfârșit. Motivația lor provine dintr-o neliniște interioară deși din exterior ei par netulburați. În mod obișnuit ei sunt introvertiți și nu necesită stimuli externi sau încurajări. CF pot fi intoleranți cu cei ce sunt nepăsători. Nu sunt dispuși să delege, preferînd să facă ei înșiși ceea ce trebuie făcut.

TEAM WORKER (TW): TW sunt cei care susțin echipa cel mai mult. Ei sunt temperați, sociabili și preocupați de ceilalți. Au o capacitate foarte mare de a fi flexibili și de a se adapta unei diversități de caractere și situații. TW sunt receptivi și diplomați. Sunt buni ascultători și de obicei sunt populari în cadrul grupului. Acționează cu delicatețe, dar pot să fie indeciși în situații critice.

SPECIALIST (SP): „SP sunt indivizi care se dedică muncii lor, care sunt mândri de cunoștințele lor de specialitate și de acumularea de noi aptitudini tehnice. Prioritatea lor este de a menține standardele profesionale și de a promova și apăra propriul domeniu de activitate. Cu toate că se arată foarte mândri de specialitatea lor, nu sunt foarte interesați de alte domenii. De fapt, SP devin experți prin concentrarea mai degrabă pe un domeniu îngust. Există puține persoane care au fie dorința fie aptitudinile de a deveni un adevărat SP.

În plus față de profilul personal, se poate realiza și un profil al postului deținut de persoana respectivă. Multitudinea de informații obținute la nivel individual, al posturilor și al întregii echipe fac din teoria rolurilor de echipă un instrument excelent de evaluare individuală, de management a dezvoltării personale, de constituire și dezvoltare a echipei, de management al echipei, de selecție a candidaților pentru un anumit post, de educație managerială.

Evaluarea personală

Evaluarea caracteristicilor comportamentale se realizează prin prisma a două tipuri de percepții: percepția proprie și percepția observatorilor. Unul dintre atuurile aplicării teoriei rolurilor în echipă este tocmai această posibilitate de a capta percepția observatorilor, a acelor persoane care interacționează și intră în contact cu persoana observată. Cumularea informației subiective obținută din partea fiecărui observator permite identificarea unor caracteristici comportamentale dominante ale persoanei observate. Aceste caracteristici dominante oferă credibilitate pentru că reprezintă rezultatul feedback-ului furnizat de mai multe persoane. Și în final, ceea ce contează, în realitate, este modul în care o anumită persoană este percepută de către cei cu care vine în contact, mai degrabă decât ceea ce crede persoana respectivă despre comportamentul său.

Această comparație dintre percepția proprie și percepția observatorilor reprezintă un aspect cheie în managementul personal. În acest caz, este important să ne raportăm la percepția observatorilor și să înțelegem

de ce există anumite diferențe dintre cele două percepții, atunci când ele există. Acest lucru poate fi realizat prin investigații ulterioare evaluării, prin discuții cu toate tipurile de observatori (manager, colegi, subordonați), prin stimularea furnizării de feedback de către aceștia și prin acordarea unei atenții sporite înțelegerii feedback-ului primit.

Profilul individual al rolurilor de echipă ne ajută să ne înțelegem mai bine pe noi înșine, ne explică anumite abordări și preferințe proprii prin prisma unui concept, respectiv cele nouă tipologii de comportament și contribuție la locul de muncă. Dacă reușim să ne descoperim pe noi înșine prin prisma acestor roluri, cu siguranță că putem să-i înțelegem și pe cei din jurul nostru, folosind același procedeu. Prin intermediul rolurilor de echipă putem înțelege și interpreta mai bine informațiile pe care le deținem despre noi înșine și despre persoanele cu care lucrăm.

Legat de munca în echipă, este foarte cunoscut conceptul referitor la constituirea și/sau consolidarea unei echipe (engl. *team building*). *Team building*-ul se referă în general la selectarea și motivarea echipelor orientate către rezultat, sau mai exact la auto-evaluarea grupului, în teoria și practica dezvoltării organizaționale. Când o echipă, în contextul unei dezvoltări organizaționale, intră într-un proces de autoevaluare, pentru a măsura propria eficiență și, deci, pentru a-și îmbunătăți performanța, se poate argumenta că ea se angajează în *team building*, deși aceasta poate fi considerată ca fiind o definiție foarte restrânsă.

Procesul de *team building* include:

- clarificarea scopurilor și construirea dreptului de proprietate în cadrul echipei;
- identificarea inhibitorilor muncii în echipă și eliminarea sau depășirea lor sau dacă aceștia nu pot fi eliminați, atenuarea efectelor lor negative asupra echipei.

Pentru a se auto-evalua, o echipă trebuie să folosească feedback-ul pentru a determina:

- punctele sale forte, ca echipă;

➤ slăbiciunile sale.

Pentru a-și îmbunătăți performanțele actuale, o echipă utilizează feedback-ul din evaluarea echipei în vederea:

- identificării oricărei diferențe dintre starea dorită, așteptată și cea reală;
- elaborării unei strategii de eliminare, anulare a acestor diferențe.

În abordarea științifică a conceptului de echipă și muncă în echipă există și *critici la adresa muncii în echipă*. Există astfel o serie de dezbateri privitoare la caracteristicile negative ale muncii în echipă (în industrie și servicii spre exemplu).

(cf. http://fudmn.ro/ESW/Files/COMUNICARE_ORGANIZATIONALA.doc)

Aceste studii arată, deopotrivă, cum membrii echipei exercită o presiune, unii asupra altora, pentru a lucra mai mult. Literatura de specialitate își pune întrebări chiar și asupra dominației unora asupra altora, huliganismului și supravegherii în asemenea contexte. Toate aceste aspecte au condus la o dezbatere asupra reglementării muncii în echipă și asupra nevoii de stabilire a unor reguli și proceduri clare privind atât dezvoltarea acesteia, cât și limitele sale.

Team Building-ul presupune un set de activități complexe și conectate între ele, dar și cu nevoile participanților. Care este scopul? Acela de a îmbunătăți performanțele întregii echipe. Pentru ca *Team Building*-ul să fie reușit trebuie să se realizeze o analiză anterioară a întregii echipe, a nevoilor acesteia și să se planifice un *Team Building* personalizat.

Beneficiile unui *Team Building* pot fi:

- se aplică oricărui tip de echipă, fie că este vorba despre angajați, manageri sau voluntari;
- se aplică oricărui tip de organizație;
- diminuează fluctuația de personal;
- energia colectivă a companiei este îmbunătățită;
- optimizează organizarea echipei prin comunicare, decizii și roluri;
- consolidează dialogul;

- crește sentimentul de apartenență a individului la un grup;
- are un context experimental, ceea ce stimulează pozitiv echipa;
- reduce stresul și ameliorează climatul intern;
- îmbunătățește imaginea internă a companiei;
- permite schimbul de experiență și responsabilizează angajații;
- crește motivarea, cooperarea, dar și schimbul de abilități și de informații;
- permite o mai mare implicare din partea fiecărui membru al echipei;
- recunoaște competențele și ideile tuturor;
- crește productivitatea și calitatea serviciilor oferite;
- consolidează echipele;
- este accesibil oricui din punct de vedere financiar.

Așadar, „o echipă este un grup al cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv (unor obiective) al(e) organizației. În mediul de afaceri de astăzi, echipele apar ca o cerință pentru obținerea succesului, iar managerii încearcă în mod constant să transforme grupurile în echipe”.

Resursele umane sunt o mină de aur în orice companie, iar pentru a reuși accesul în topul afacerilor, este nevoie de o echipă cu oameni valoroși, care se recunosc după personalitatea puternică, ce se revelează de la primul interviu de angajare.

Potrivit renumitei reviste *Business Week*, o persoană experimentată care încearcă mereu să își testeze limitele, angajatul care are mereu idei noi, dar și cel care îți oferă o alternativă, sunt cei trei oameni pe care orice manager/leader își dorește să îi aibă mereu în echipă. Un colaborator care are experiență este un om de valoare în orice echipă. Dacă acesta are și dorința de a-i antrena pe alții și de a-i ajuta să își îmbunătățească performanțele, atunci în echipă există un personaj cheie. Orice manager are o idee despre cum ar arăta angajatul ideal, însă nu întotdeauna reușește să-l descopere printre ceilalți.

De cele mai multe ori, într-un grup cei care vor fi acceptați mai ușor cei care au relații sociale normale, dar cheia succesului este tocmai diversitatea umană. În mod evident, oricine își dorește un angajat proactiv,

pe care te poți baza, care știe să lucreze în echipă și are calități de ordin general. Un angajat ideal va avea și instincte bune, va ști când să ignore unele cerințe din fișa postului, dacă nu sunt de folos într-un anumit moment și să se adapteze la schimbările din companie. Angajații ideali vor putea să pună o întrebare incomodă, atunci când este nevoie neapărat de un răspuns și vor putea mereu să găsească o motivație intrinsecă pentru a continua lucrul în condițiile cele mai dificile.

Antreprenorul este individul care oferă o idee. Poate nu toate ideile sale sunt reușite, poate că nu vor interesa publicul, iar altele vor fi ridicole, însă el va veni mereu cu soluții, astfel încât costurile de implementare să fie cât mai mici și să limiteze pierderile legate de punerea în practică a ideilor sale. Acest ins oferă foarte mult, pentru că sesizează oportunități și deține controlul asupra situației. Sunt indivizi fără teamă și pot să-și asume responsabilități. Un astfel de om, diferit este cel pe care trebuie să-l ai în echipa ta, pentru simplul motiv că poate să ofere o perspectivă diferită asupra lucrurilor. Este omul cu care poate nu ești de acord prea des, însă sfaturile sale merită să fie ascultate și luate în considerare. Poate fi o persoană care are studii dintr-un domeniu diferit, o persoană cu experiență de viață complet diferită față de restul membrilor echipei de afacere sau este pur și simplu o persoană creativă care are mereu ceva de spus. (cf.<http://www.ziare.com/locuri-de-munca/angajari/cum-arata-angajatul-ideal-un-portret-surpriza>)

Este antreprenoriatul o opțiune reală de carieră profesională ?

Antreprenorul este o persoană independentă, care dezvoltă din proprie inițiativă o afacere asumându-și riscurile ce țin de derularea acesteia, în scopul obținerii unui profit. Încrederea în propriile abilități antreprenoriale este o consecință naturală a expunerii prelungite la modele pozitive de antreprenoriat. O persoană cu ambiții antreprenoriale poate câștiga încrederea necesară în propriile capacități antreprenoriale prin contactul personal direct cu persoane care au reușit cu succes să pună bazele propriilor afaceri.

Una din calitățile importante ale unui antreprenor este spiritul antreprenorial. *Spiritul antreprenorial* constă în capacitatea de a vedea oportunități acolo unde alții văd doar probleme, dublată de acțiunea perseverentă de a utiliza la maximum aceste oportunități, ori pentru rezolvarea problemelor existente, ceea ce duce la reușită personală, profesională, economică etc. Enumerăm câteva trăsături definitorii ale antreprenorului, astfel acesta trebuie să fie o persoană care să întrunească următoarele caracteristici: *independență și multă inițiativă; creativitate, inventivitate, cu capacități bune de organizare; ambiție, hotărâre; curaj, capacitatea de a învăța din eșecuri și de a-și asuma riscuri; perseverență, putere și rapiditate în luarea deciziilor, flexibilitate, adaptabilitatea ușoară la diverse schimbări; realism și cu încredere în forțele proprii; gândire pozitivă; receptivitate la noi provocări etc.*

Un antreprenor de succes are următoarele caracteristici:

- Este motivat să obțină succes;
- Are încredere în propriile forțe;
- Este o fire independentă și cu inițiativă;
- Este perseverent în acțiunile sale și nu cedează în fața primelor dificultăți apărute;
- Este o persoană responsabilă de toate acțiunile sale;
- Creativ, inventiv;
- Are capacitate bună de planificare și organizare;
- Este ambițios, curajos, capabil să învețe din propriile eșecuri;
- Capabil de a-și asuma riscuri;
- Rapid în luarea deciziilor;
- Flexibil, ușor adaptabil la diverse schimbări;
- Abil în rezolvarea problemelor și găsirea soluțiilor;
- Optimist în viziuni și realist în acțiuni;
- Clar în exprimare, cu putere de convingere;
- Sociabil, bun ascultător și cooperant;
- Activ în identificarea și rezolvarea problemelor;
- Este responsabil și optimist;
- Clar în exprimare având putere de convingere.

Imaginea profesională a unui antreprenor

Aceasta este alcătuită din componentele:

- Comunicarea verbală;
- Comunicarea non-verbală;
- Aspectul exterior;
- Prezentare personală.

Tabel IV.4. Avantajele și dezavantajele de a fi antreprenor

<i>Avantajele de a fi antreprenor</i>	<i>Dezavantajele de a fi antreprenor</i>
<i>Libertatea de decizie</i>	<i>Riscul de a greși</i>
<i>Independență</i>	<i>Responsabilitatea mai mare</i>
<i>Autoafirmare</i>	<i>Mai mult efort</i>
<i>Inovare</i>	<i>Investiții mari</i>
<i>Flexibilitatea planificării timpului</i>	<i>Muncă fără limită de timp</i>
<i>Câștig financiar</i>	<i>Riscul de a pierde bunurile investite</i>
<i>Autoangajarea</i>	<i>Lipsa de experiență</i>

Comunicarea verbală

Pentru a avea o comunicare verbală eficientă și convingătoare antreprenorul urmează să țină cont de următoarele aspecte:

- Să formuleze propoziții scurte, directe și simple;
- Să vorbească rar și calm, deoarece denotă siguranță de sine;
- Să utilizeze pronumele *voi* și *eu*;
- Să întrebuințeze verbe active (*a desfășura, a iniția, a efectua, a implementa, a aplica, a folosi etc.*);
- Să introducă adjective în discursul său;
- Să ofere exemple;
- Să folosească un arsenal de cuvinte simple dar care sunt eficiente într-o prezentare, într-un discurs.

De evitat: Argouri profesionale și cuvinte parazitare (deci, și, îmi, ăă, apoi, desigur, evident etc.); Abateri de la temă; Citirea discursului într-o prezentare; Prea multe detalii, care oboresc etc.

Comunicare non-verbală

Se referă la mimică, gesturi și distanța dintre partenerii care comunică. În acest context, de asemenea, sunt aspecte de care urmează să se țină cont:

- Strângerea sigură de mână arată respect și fi exhibitate, una prea puternică – dominanță, una slabă – pasivitate;
- Au dreptul sub aspectul etichetei să întindă mâna persoanele mai în vârstă, cu statut mai mare și femeile;
- Nu se recomandă zîmbetul continuu, chiar și când nu e cazul, deoarece apare riscul de a deveni ridicol;
- Interlocutorii trebuie priviți în față, însă fără a-i fixa cu insistență;
- E preferabil să utilizați gesturi deschise: orientarea palmelor și brațelor deschise către partenerul de comunicare, orientarea corpului și a feței către interlocutor;
- Păstrarea unei distanțe de la 0,45 metri pînă la 1,22 metri între persoanele care comunică, pentru ca interlocutorul să nu se simtă stingherit.

Aspectul exterior

Primele impresii se formează în cele 15–30 de secunde din momentul în care am intrat pe ușă. De aceea, este important cum apărem. Iată câteva reguli simple privind înfățișarea antreprenorului și angajatului:

- Îmbrăcămintea trebuie aleasă în funcție de împrejurare, vârstă și personalitate;
- Să adaptăm îmbrăcămintea la aspectul fizic;
- Haina trebuie să fi e impecabil de curată și călcată;
- Parfumul nu ține loc de deodorant!

De evitat: machiajul strident, pantalonii scurți, bluzele și rochiile transparente, mulate pe corp, adânc decoltate, în culori țipătoare și din stofe lucioase, bijuteriile numeroase, voluminoase sau incomode, unghiile prea lungi și murdare etc.

Portofoliul de prezentare personală

Curriculum Vitae, este un document personal scris în scopul de a convinge angajatorul să ia în considerare o cerere de angajare sau de a convinge partenerul de afaceri cu privire la experiența profesională. *Curriculum Vitae* include toate informațiile relevante despre studiile și locurile de muncă anterioare ale solicitantului, dar trebuie să conțină și informații care să arate că solicitantul are calitățile funcționale pentru postul pe care îl solicit sau afacerea care intenționează să o demareze (cf. <https://ceda.md/wp-content/uploads/2018/03/SUGESTII-PENTRU-PROIECTAREA-LECTIILOR.pdf>). Detaliile se vor restrânge la minimum, dar fără a scăpa lucruri relevante, experiența profesională sau calificări relevante. Se vor prezenta informațiile în ordine inversă, începând cu postul actual și mergând înapoi până la primul loc de muncă.

Scrisoarea de motivație (intenție) este parte integrantă din orice anunț a unui post, însă nu întotdeauna este solicitată de către angajator. Acest document trebuie să rezume compatibilitatea candidatului cu postul oferit sau cu afacerea ce urmează a fi deschisă, și va avea formatul unei scrisori de afaceri. Candidatul va indica scopul său, se va prezenta și apoi va aduce argumente în favoarea compatibilității sale pentru postul respectiv în câteva fragmente scurte.

Scrisoarea de recomandare este un document sub semnătură privată prin care se oferă informații personalizate despre o persoană aflată în căutarea unui loc de muncă, a contractării unui credit, a obținerii unei burse etc.

Care este diferența dintre un întreprinzător și un manager ?

Conform dicționarului, un antreprenor este cel care organizează și conduce afacerea, asumându-și riscuri pentru a obține profit. Managerul este responsabil de resursele întreprinderii, de implementarea operațiilor pentru a atinge obiectivele și de controlul activității. Întreprinzătorul este, în cele mai multe cazuri și cel ce conduce organizația. Relațiile interne sunt influențate foarte mult de personalitatea întreprinzătorului.

Trebuie evidențiat faptul că proprietarul nu este întotdeauna managerul afacerii. Rolul celui dintâi este să stabilească linia ce trebuia urmărită în vederea atingerii obiectivelor. Este necesară o instruire profesională foarte bună, precum și arta de a lucra cu oamenii.

Procese tehnologice și activitățile organizaționale sunt foarte importante, precum informarea corectă a personalului asupra responsabilităților sale. (cf. <https://ccicj.ro/wp-content/uploads...>)

MODULUL 3.

Politica de promovare

Publicitatea și promovarea reprezintă activitățile menite cuceririi pieței. Comunicarea cu clienții potențiali aduce compania într-o poziție mai bună. Rolurile publicității și ale promovării sunt:

- ✓ *comunicarea* către clienți în legătură caracteristicile, avantajele și beneficiile produselor;
- ✓ *promovarea* unui nou produs sau serviciu;
- ✓ *crearea imaginii* dorite pentru firmă;
- ✓ *menținerea relațiilor* cu clienții;
- ✓ *crearea de nevoi noi* prin publicitate adecvată;
- ✓ *creșterea vânzărilor*.

„Marketingul este o funcție comercială a companiei, cuprinzând activități individuale și organizaționale, care facilitează și accelerează satisfacerea relațiilor de schimb într-un mediu dinamic prin creație, distribuție, promovare și stabilirea prețului produselor, serviciilor și ideilor”.

Strategia este decizia cheie sau planul de acțiune necesar atingerii obiectivelor.

Produsul este orice bun, serviciu sau idee, pe care cineva le dobândește într-un schimb de tip marfă-bani, cu scopul de a satisface o anumită nevoie reală sau potențială.

Ciclul de viață al produsului este cursul realizării unui produs, cuprinzând patru stadii: introducere, creștere, maturitate și declin.

Piața este formată din indivizii sau organizațiile care au nevoie, doresc sau au autoritatea de a achiziționa anumite produse și servicii.

Piața țintă reprezintă un grup de persoane pentru care firma creează și menține un mix de marketing.

Segmentele de piață sunt părți din piața totală ce au în comun anumite idei și comportamente ale consumatorului.

Cota de piață reprezintă raportarea firmei la întreaga industrie.

(cf. <https://ccicj.ro/wp-content/uploads/2018/02/>

Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf)

Mixul de marketing cu cele patru elemente ale sale (produs, preț, distribuție, promovare) este baza activității de marketing.

Reclama este o comunicare non-personală despre imaginea sau produsele firmei, transmisă către o audiență țintă prin intermediul mijloacelor mass-media.

Promovarea vânzărilor este activitatea care acționează direct asupra comercianților, reprezentanților de vânzări și consumatorilor.

Mixul de promovare

Pentru a transmite indivizilor, grupurilor sau organizațiilor informații pot fi utilizate mai multe canale de comunicație:

- ✓ *Reclama* este o comunicare non-personală, transmisă grupului țintă prin mass-media (televizor, radio, ziare, reviste, poșta digitală, cataloage, postere). „Reclama în mass-media este costisitoare și nu totdeauna eficientă pentru companiile mici. Pentru companiile importante, care vând cantități mari, este eficient din punct de vedere al costurilor, deoarece se adresează unui număr mai mare de oameni”.
- ✓ *Publicitatea* este, la fel ca reclama, o comunicare non-personală prin mass-media, dar, în acest caz, mesajul conține informații referitoare la un eveniment (schimbare de adresă, noi magazine deschise, schimbări de personal). În general, pentru publicitate, compania nu plătește media, dar are costuri legate de pregătire a mesajelor. O formă cunoscută de publicitate este sponsorizarea anumitor evenimente.

- ✓ *Vânzarea directă* implică o comunicare directă cu clienții, care presupune folosirea unor tehnici de persuasiune pentru a-i determina pe aceștia să cumpere produsul respectiv. Aceasta metodă este mai costisitoare pentru clienții potențiali, dar are un impact mai mare asupra acestora și permite receptarea unui feedback imediat.
- ✓ *Promoțiile* sunt un stimulent pentru comercianții cu amănuntul, cu ridicata sau pentru consumatorii produsului sau serviciului. Oferă valoare adăugată mărfii: cupoane, jocuri, reduceri, cadouri (plătești unul, primești două, pentru cantități mari primești o reducere sau un cadou).

Selectarea metodelor promoționale

De multe ori, antreprenorii decid în mod arbitrar asupra tipului de promovare. Prima idee este reclama, dar, cum am menționat anterior, pentru companiile mici nu este cea mai bună opțiune. Sunt câțiva factori pentru determinarea mixului de promovare potrivit:

- **Resursele de promovare**, de obicei mici într-o nouă companie, nu permit utilizarea reclamei, ci, mai degrabă, vânzarea personală și vânzările promoționale;
- **Obiectivele companiei** legate de dimensiunile pieței țintă ar direcționa promovarea către reclamă și publicitate;
- **Caracteristicile pieței țintă**, precum amplasamentul geografic, vârsta, venitul, educația, consumatorii sau organizațiile industriale sunt de luat în considerare în selectarea tipului de promovare (în cazul unor consumatori puțini sau la nivelul industriei, vânzarea directă este răspunsul);
- **Costul metodei promoționale** are un impact asupra deciziei și, chiar dacă nu există finanțarea necesară, nu este nevoie să se folosească o metodă extrem de costisitoare, decât dacă există certitudini referitoare la realizarea unui profit foarte mare.
- **Accesibilitatea metodelor de promovare** influențează decizia.

În cazul în care compania este în creștere și există banii necesari pentru promovare, este bine să se contacteze un consilier specializat

sau o companie de consultanță. Deseori, companiile cheltuiesc sume enorme pentru a avea rezultate nesemnificative.

Marketingul nu este întotdeauna dificil sau extrem de costisitor. Sunt câțiva pași ușori, pe demne de luat în considerare în promovarea imaginii și produselor companiei:

- Alegerea unui nume atractiv pentru firmă;
- Când se mobilează biroul sau magazinul, se alege un design cât mai atractiv, curat și aspectuos;
- Ambalajul frumos, pungile sau hârtia de împachetat sunt metode de reclamă și promovare;
- Modul în care angajații se ocupă de relațiile publice este un pas crucial pentru atragerea de clienți (a răspunde la telefon într-o manieră amabilă, scrisori redactate profesional, felicitări sau mici cadouri trimise). Fiind întotdeauna la dispoziția clienților cu răspunsuri, sfaturi și asistență în vânzări, se obține o imagine puternică și favorabilă pentru companie;
- Problemele clienților reprezintă o sursă foarte bună de feedback, care poate oferi informații prețioase legate de afacere.

Studiul de marketing

Informațiile din studiul de marketing pot fi utilizate pentru identificarea oportunităților pe piață, elaborarea campaniilor de promovare, evaluarea distribuitorilor, îmbunătățirea produselor.

Studiul de marketing poate contribui la toate fazele de planificare, implementare și control ale managementului de marketing.

Studiul de marketing implică două faze:

- **Colectarea informațiilor** relevante pentru analiza afacerii;
- **Procesarea informației** într-o manieră care poate fi folosită de afacere în vederea dezvoltării unor strategii viitoare. Colectarea informațiilor este, deseori costisitoare, din punct de vedere al timpului și al banilor. Sunt disponibile mai multe surse, dar niciodată suficiente pentru cineva care dorește să afle totul despre industria respectivă sau mediul de marketing.

Sfatul cel mai pertinent este urmărirea în permanență a tendințelor pieței și a schimbărilor ce au loc în mediul de afaceri.

(cf.<https://ccicj.ro/wp-content/uploads/2018/02/Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf>)

MODULUL 4.

Surse de finanțare

Sursele potențiale de fonduri pentru finanțarea activității sunt:

- ✓ fondurile proprii și fondurile împrumutate de la familie și prieteni;
- ✓ creditele bancare;
- ✓ emisiunea și lansarea de acțiuni/obligațiuni pe piață;
- ✓ finanțările din programe speciale;
- ✓ fondurile de capital de risc;
- ✓ leasingul;
- ✓ creditele de la furnizori și clienți;
- ✓ creditele pe efecte de comerț (factoringul și scontarea).

(cf.<https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/>).

1. Fondurile proprii și cele împrumutate de la persoane apropiate

Acestea reprezintă cel mai frecvent punct de plecare în cazul afacerilor mici și noi. Instituțiile financiare sunt mai puțin receptive, în special în perioade de instabilitate economică, pentru firmele aflate la începutul activității lor, decât pentru cele cu o istorie cunoscută. Fondurile personale au avantajul siguranței mai mari (nu sunt retrase dacă situația financiară devine precară, ca în cazul unui credit bancar). „Nu este necesară expunerea detaliată a planului de afaceri în fața unor parteneri externi și nici aprobarea acestora pentru luarea deciziilor importante. Această sursă de finanțare asigură flexibilitate, siguranță și independență. Totodată, în perspectiva atragerii de surse de finanțare exterioare firmei, angajarea unor fonduri proprii reprezintă o garanție a motivației întreprinzătorului pentru asigurarea succesului afacerii.

Dezavantajele finanțării din surse proprii sunt și ele importante: fondurile proprii sunt destul de limitate și pot frâna dezvoltarea afacerii; în caz de nereușită, pierderea va fi suportată în întregime de antreprenor (sau de apropiatii săi); firma va fi puțin cunoscută de instituțiile financiare și va putea mai greu mobiliza fonduri în situații speciale. În conjunctura economică care a caracterizat evoluția economiei românești în perioada de tranziție, majoritatea antreprenorilor nu au avut rezerve suficiente și nici nu au avut întotdeauna posibilitatea sau curajul de a apela la credite bancare. Astfel, prietenii, rudele și cunoștii au reprezentat una din cele mai importante surse de capital inițial de împrumut.

2. Creditul bancar

„Creditul bancar reprezintă o sursă principală de fonduri, în special pentru firmele mici și mijlocii. În cazul României, accesul la credit al firmelor noi sau de mici dimensiuni este mai dificil.

Avantajele creditului bancar:

- obținerea de fonduri suplimentare, peste cele proprii;
- stabilirea unei relații cu o instituție financiară cunoscută, accesul mai ușor la alte servicii furnizate de către bancă;
- obținerea unui credit poate funcționa ca un semnal ce atestă viabilitatea afacerii în fața altor investitori potențiali;
- în cazul anumitor forme de credit există un grad de flexibilitate în ceea ce privește sumele angajate, datele la care se angajează sumele respective, dobânzile și termenele de rambursare;
- necesitatea de a convinge banca de viabilitatea afacerii sau simpla completare a unei cereri de creditare poate *forța* întreprinzătorul să își analizeze în mod obiectiv afacerea, să obțină o imagine clară a situației sale financiare și un tablou al punctelor slabe, punctelor tari, oportunităților și amenințărilor care caracterizează situația firmei.

Dezavantaje ale creditului bancar:

- reticența băncilor în ceea ce privește finanțarea noilor firme, banca având nevoie de siguranța că va primi înapoi banii acordați drept

credit, în timp ce firmele nou-înființate nu oferă această garanție, din diferite motive (nu au istoric, nu au experiență, nu au foarte multe elemente care să facă din aceste firme elemente stabile în cadrul economiei);

- riscul de a pierde garanțiile depuse sau chiar riscul de faliment în cazul nerestituirii creditului;
- implicarea unui factor *extern* în managementul firmei, apariția unor restricții;
- expunerea la riscuri noi – de exemplu riscul ratei dobânzii;
- riscul întreruperii creditării în cazul unor evenimente nefavorabile pentru firmă” (cf. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1291> .și <https://www.plandefacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/>).

Mai multe informații privind creditele active pentru IMM-uri se găsesc pe: <http://www.finantare.ro/credite>.

3. Emiterea de acțiuni și obligațiuni

Reprezintă o sursă importantă de finanțare pentru firmele mari, dar sunt foarte puțin accesibile firmelor aflate la început.

4. Programe speciale de finanțare

Firmele au acces la diferite programe de finanțare nerambursabile. Surse potențiale de finanțare sunt programele Uniunii Europene, cele ale guvernului României, ale USAID etc. (O sursă cuprinzătoare de informații în acest domeniu este *website-ul* <http://www.finantare.ro/>).

Obținerea unor astfel de finanțări presupune:

- informarea permanentă asupra programelor existente;
- studierea criteriilor de eligibilitate, a documentației necesare, a termenelor de depunere a cererilor de finanțare și a condițiilor de derulare a finanțării și de evaluare a proiectului;
- selectarea variantelor potrivite cu profilul de activitate al firmei;
- alcătuirea documentației necesare și depunerea proiectului.

Este recomandabil evaluarea riguroasă a șanselor de reușită ale cererii de finanțare înainte de a o iniția; pot fi astfel evitate consumuri ineficiente de timp și bani. Este posibil ca însuși programul să sugereze posibilități de extindere/diversificare a activității firmei. Înainte de a se angaja pe această cale, întreprinzătorul va trebui să estimeze corect efectele unei astfel de mișcări strategice. Fondurile acordate în condiții teoretic avantajoase se pot dovedi o problemă în cazul în care firma nu are capacitatea de a le folosi în condițiile prevăzute de finanțator. În plus, întreprinzătorul trebuie să fie conștient de importanța condițiilor referitoare la contribuția proprie în cadrul proiectului, precum și la eventualele garanții. Mai mult, contractarea unui consultant pentru realizarea unei cereri de finanțare este, în ea însăși, o activitate care comportă o serie de riscuri: pe lângă riscurile legate de confidențialitatea datelor privind firma, uneori consultantul nici nu are intenția de a realiza măcar documentația solicitată.

De obicei, persoanele care încearcă asemenea acțiuni se încadrează într-un anumit portret robot:

- Se arată foarte sigure pe ele;
- Se laudă cu relații în instituțiile care derulează programul de finanțare;
- Pot încerca să obțină bani pentru ghidul solicitantului sau pentru alte documente din pachetul informativ, care sunt disponibile gratuit la sediile agențiilor și pe Internet;
- Cer toți banii înainte: de regulă, în cazul consultanței reale, se solicită o parte din bani înainte – procentual din valoarea finanțării, aproximativ 2% – și un comision de succes – de exemplu, 5% – dacă proiectul e aprobat;
- Sumele cerute variază foarte mult de la un client la altul;
- Pot practica prețuri de dumping, foarte reduse în comparație cu firme concurente sau, dimpotrivă, pot cere foarte mult.

5. Fondurile de capital de risc

Sunt surse de finanțare specializate în investiții în cazul cărora probabilitatea unui eșec este mai mare – dar cazurile de succes sunt suficiente pentru a compensa pierderile.

Fondul de risc investește în capitalul firmei – de regulă ca acționar minoritar, urmând să își retragă această participație după o anumită perioadă (de regula 3–5 ani). Fondul de risc câștiga din diferența dintre valoarea participației între momentul efectuării investiției și cel al lichidării participației la capitalul firmei.

Principalele avantaje ale acestei forme de finanțare sunt:

- primirea unei infuzii de capital pe o perioadă îndelungată, timp în care nu trebuie plătite dobânzi (nici dividendele nu sunt o prioritate a acestui tip de fond);
- primirea unei sume care nu figurează în evidențele firmei ca datorii ci ca surse financiare proprii. Prin urmare, capacitatea de îndatorare a firmei nu este afectată;
- o dată cu banii, fondul aduce și specialiștii săi care vor asista întreprinzătorul la managementul firmei;
- păstrarea controlului majoritar asupra capitalului firmei;
- existența unui semnal asupra viabilității firmei pe termen mediu.

Există și dezavantaje ale acestei forme de finanțare, cum ar fi:

- dificultatea de obținere a fondurilor (în general, în economiile dezvoltate, se apreciază că numai 1% din cererile de finanțare sunt aprobate);
- necesitatea de a participa cu fonduri proprii considerabile la afacere (fondurile de risc sunt de regulă acționari minoritari);
- implicarea unui partener extern în managementul firmei;
- necesitatea unor eforturi suplimentare privind prezentarea regulată a situației firmei către fondul de investiții;
- necesitatea găsirii unei surse alternative de finanțare în momentul retragerii fondului de risc și posibilitatea interpretării acestei retrageri ca un semnal negativ privind firma.

În România, fondurile de capital de risc nu sunt destinate în special IMM-urilor, ci mai ales firmelor mari care doresc o infuzie de capital pentru o anumită perioadă. Evident, există posibilitatea ca un fond de risc să dorească să fie partener și cu o firmă nou-înființată.

6. Leasing

Leasing-ul este o formă specială de realizare a operației de creditare pe termen mediu și lung pentru procurarea, de regulă, de echipament industrial. Echipamentul este cumpărat de către societatea de leasing și se închiriază ulterior solicitantului. De multe ori, solicitantul însuși este mandatat în numele societății de leasing să cumpere echipamentul de care are nevoie. Contractul de leasing se încheie apoi între societatea de leasing și solicitant și prin acest contract solicitantul primește în folosință echipamentul. Această formă de leasing se mai numește și leasing comercial și reprezintă forma principală de leasing.

Forme speciale de leasing sunt lease-back și time-sharing:

- în forma de lease-back, posesorul echipamentului se confundă cu solicitantul care are nevoie urgentă de bani. În acest caz, el vinde utilajul unei societăți de leasing, închiriindu-l apoi de la aceasta;
- în forma de time-sharing, sunt mai mulți solicitanți care vor să utilizeze același echipament, dar fiecare îl folosește o anumită perioadă de timp.

Indiferent de forma în care se face leasingul, la sfârșitul perioadei solicitantul are mai multe opțiuni:

1. Încetarea contractului;
2. Continuarea lui pentru o nouă perioadă de timp;
3. Cumpărarea utilajului la prețul prestabilit.

Mai multe informații găsiți pe <http://www.finantare.ro/leasing>.

7. Creditele de la furnizori și clienții

Din momentul în care firma a primit bunurile/serviciile livrate de către furnizori și până în momentul plății efective, întreprinzătorul beneficiază efectiv de un credit din partea furnizorului. O situație asemănătoare

apare în cazul în care clienții firmei plătesc anticipat. Evident, acest tip de finanțare reciprocă se face între parteneri de afaceri care prezintă încredere unul pentru celălalt, iar sumele care se vehiculează nu sunt foarte mari, dar sunt suficiente pentru a optimiza fluxul de numerar al unei firme pentru o perioadă scurtă de timp. Este în interesul firmei să prelungească perioada de plată a furnizorilor și, în același timp, să își încaseze cât mai repede creanțele. Această optimizare nu trebuie totuși să afecteze relațiile de afaceri ale firmei. Acumularea unor datorii excesive între parteneri poate duce la blocaje financiare. Cunoașterea metodelor alternative de plată și negocierea avantajoasă a contractelor sub acest aspect se pot dovedi extrem de utile în managementul firmei.

8. Factoringul și scontarea

„Factoringul reprezintă o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin compensarea creditului furnizor. Creditul se garantează cu o factură înainte de scadență apărută dintr-un contract de vânzare-cumpărare între un furnizor și un cumpărător.

Din punct de vedere juridic, factoringul reprezintă un contract încheiat între banca (factor) și client (aderent) prin care factorul (banca) se obligă să plătească la prezentarea documentelor care atestă o creanță comercială o anumită sumă de bani în schimbul unui comision. Suma de bani pe care o plătește banca la prezentarea facturilor poartă denumirea de finanțare imediată sau factoring disponibil. Suma de bani pe care banca o achita în momentul încasării facturilor poartă denumirea de finanțare la încasare sau factoring indisponibil”.

În cazul în care există o factură achitabilă la scadență, dar necesitatea de bani apare înainte de scadență, atunci factura va fi achitată de către banca la un preț mai mic decât cel înscris pe factură, urmând că banca să încaseze prețul total. Din diferența între prețul plătit de banca și cel încasat de ea la scadență facturii, banca își acoperă cheltuielile și se formează profitul ei. Banca va cumpăra, practic, factură la un preț mai mic. În România, factoringul are o răspândire redusă, este accesibil pentru firmele cu o

reputație deja constituită și presupune garanții importante solicitate de către banca.

Scontarea reprezintă „o formă de creditare pe termen scurt acordată de bănci comerciale prin achitarea înainte de scadență a unor efecte comerciale (trate, bilete la ordin, etc.). Scontarea reprezintă o operațiune de cumpărare de către bănci a efectelor de comerț deținute de clienții lor în schimbul acordării creditului de scont și reținerii de către banca a unei sume denumită agio formată din valoarea scontului adunată cu comisioanele. Ca orice operațiune de creditare, scontarea presupune depunerea unei garanții stabilite de comun acord și concretizate printr-un procent aplicat la valoarea nominală a efectelor scontate.”

(cf.http://erasmusmikolow.elbox24.pl/pluginfile.php/662/mod_resource/content/1/SUPPORT%20DE%20CURS%20FINAL.pdf)

„Un efect comercial reprezintă un angajament pe care un trăgător îl ia în numele unui tras în favoarea unui beneficiar. De exemplu, un plătitor (trăgător), depune banii la o banca comercială (trasul) și emite un cec (efectul comercial) către un furnizor (beneficiarul), urmând că furnizorul (beneficiarul) să recupereze banii de la banca comercială (trasul) la scadență prin prezentarea cecului (efectul comercial). În cazul în care beneficiarul are nevoie de bani înainte de scadență, el poate sconta efectul comercial respectiv la o banca comercială, urmând că banca să-l onoreze la o suma mai mică decât cea înscrisă pe efectul comercial, și să recupereze la scadență banii de la tras, sau să resconteze efectul comercial înainte de scadență la altă banca sau chiar la Banca Națională.

9. Business Angels

Business Angels sunt oameni de afaceri care investesc bani, idei și experiență în dezvoltarea afacerilor de început sau a celor în creștere. Deseori, acest gen de investiții aduc finanțatorului un profit mai mare decât plasamentele financiare tradiționale. Mulți dintre Business Angels sunt antreprenori de succes care ajută tineri întreprinzători să-și clădească o afacere. Acești finanțatori intervin într-o afacere atunci când niciun alt ajutor financiar – din partea familiei, a băncilor sau a fondurilor de investiții – nu sunt disponibile antreprenorului.

Business Angels pot fi greu de identificat și contractat. Ei nu doresc să fie copleșiți de planuri de afaceri. Cel mai des întâlnit sfat privind modalitatea de găsim a acestora este de a apela la consultanți specializați în finanțare.” (cf. <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/> și <https://archive.org/stream/PaginiDinIstoriaRomnilor/Larry%20L.%20Watts%20-...>).

O altă tactică des utilizată este cea denumită din aproape în aproape, căutând investitori în jurul dumneavoastră, întrebând pe alți investitori deja identificați etc.

MODULUL 5.

Conceptul de produs

În conceptul de marketing, *produsul reprezintă ansamblul elementelor care generează cererea*, ansamblul care însumează, pe lângă forma materială a produsului, întreaga ambianță care îl înconjoară formată dintr-o gamă extinsă de elemente legate de dimensiunile produsului, formă, culoare, conținut, greutate, structură etc.

Produsul implică ideea care-i dă forma, maniera de prezentare, numele și marca, calitatea, durata, prestigiul pe care îl oferă producătorul și comportamentul vânzătorului. Se pune tot mai mult accentul, pe *imaginea produsului*, respectiv pe sinteza reprezentărilor mentale de natură cognitivă, afectivă, conativă, socială și personală a produsului în rândul cumpărătorilor. Imaginea produsului este o componentă motivațională de natură subiectivă, fiind rezultatul modului în care un produs sau o marcă se recunoaște de consumatorii sau utilizatorii săi. Imaginea produsului este rezultatul unor procese psihice și de experiență, care pot determina deciziile de cumpărare. O informație nouă chiar și o caracteristică tehnică parțială poate influența și schimba imaginea totală a produsului și chiar a firmei care realizează produsul. Tradițional, firmele erau organizate în jurul produsului. Firmele existau pentru și prin produs. Conceptul de

marketing a antrenat modificări deosebite în definirea produsului, sugerând o nouă abordare a acestei noțiuni și definirea ei, în funcție de consumator.

Este necesară substituirea raționamentului industrial care percepe produsul prin componentele sale și performanțele sale fizice, unei logici a cumpărătorilor, pentru care atributele produsului sunt nu numai fizice, ci și de *ordin psihologic și sociologic*. Valoarea atribuită acestor elemente de ordin psihologic și sociologic diferă în funcție de modul cum percepe consumatorul produsul la nivel de dorință, în momentul de cumpărare sau în timpul perioadei de posesiune și utilizare. Se poate spune ca realitatea produsului este cu totul alta, nu numai de la un individ la altul, dar în timp și pentru același individ.

Un produs poate fi identificat prin:

- ✓ caracteristicile sale tehnice principale;
- ✓ serviciile prin care se face util când este achiziționat și utilizat;
- ✓ conținutul său simbolic, care s-ar putea defini ca o formă de serviciu imaterial înapoiat posesorului.

Principalele caracteristici tehnice ale produsului au o importanță tot mai mare când ele sunt identificate de consumator. Astfel, ele dobândesc atunci o mare putere semnificativă. De asemenea, și forma produselor poate permite diferențierea lor, pe de o parte, iar pe de altă parte pot fi recunoscute printre produsele concurenților. Forma este cea care declanșează, deseori, comoditatea de folosire și calitatea performanțelor. Aspectul fizic al produsului poate fi în mod egal încărcat de simbolism.

În general, produsul transmite informație. Este un adevărat *media*, pentru că aparența fizică, culorile, conținutul și inscripțiile sunt, în cele din urmă, mesaje transmise consumatorului. Dezvoltarea designului sau esteticii industriale și alimentare face dovada importanței recunoscute a puterii semnificative a formelor. Forma poate reprezenta prima informație despre produs. Forma și modul de condiționare a produsului au un rol tot mai important astăzi, când devine din ce în ce mai dificil de a identifica diferențe între produse, având în vedere inovațiile tehnologice majore.

Conținutul simbolic al produselor se exprimă prin aceea ca noi, în marea majoritate, *suntem practic înconștienți în viața curentă, de realitatea tehnologică a obiectivelor* și dorințele noastre de cumpărare și achizițiile noastre sunt puternic influențate de simbolurile atașate produselor și mărcilor. Dacă conținutul simbolic al produselor variază de la un individ la altul, trebuie arătat că produsul se modifică în timp și este la fel de important și abundent, chiar dacă pare inaccesibil în ochii consumatorului.

Definirea produsului nu se oprește însă aici. De-a lungul timpului, au fost formulate o multitudine de definiții. Abordarea teoretică definește *produsul* în multiple moduri care, în esență sunt identice sau asemănătoare:

- ✓ prin produs, se înțelege un ansamblu de attribute sau de caracteristici fizice și chimice tangibile, reunite într-o forma identificabilă, potrivit destinației pe care o are;
- ✓ produsul este orice lucru care poate fi oferit pe o piață în scopul interesului, al achiziționării, utilării sau consumului și care poate satisface o dorință sau o nevoie;
- ✓ produsul constituie o serie de attribute tangibile și intangibile pe care un vânzător le oferă unui potențial client și care satisface dorințele sau nevoile acestuia. Astfel, un produs poate fi un bun fizic, serviciu, însă, de cele mai multe ori, este o îmbinare între cele două.

Produsul poate fi definit, deci, ca un ansamblu structurat de attribute ce conferă consumatorilor un set de avantaje (beneficii), așa cum este cel perceput pe piață. Attributele sunt caracteristici tangibile și intangibile, reale sau percepute, prin care produsele sunt identificate și diferențiate în cadrul universului din care fac parte. De obicei, ele sunt specificate prin trăsături și beneficii (avantaje). Trăsăturile reprezintă acele attribute ale produsului ce constau în caracteristici identificabile, cum ar fi: componente, materii prime și auxiliare; structuri și parametri de funcționare; servicii adiționale; particularități estetice; performanțe; preț; mărci de comerț etc.

În viziunea de marketing, așa cum am mai menționat, produsul cuprinde atât componente corporale-tangibile, cât și componente acorporale.

În legătură cu aceste componente, în marketing se utilizează noțiunea de *produs global* sau *metaprodus*. Acesta apare ca un ansamblu de elemente corporale, acorporale, comunicaționale și simbolice:

- ✓ elementele corporale se referă la materialitatea și structura fizico-chimică a produsului;
- ✓ elementele acorporale privesc numele, marca, instrucțiunile de utilizare, condițiile de livrare și transport, condițiile de plată și de credit, protecția juridică prin brevete și licențe, termenul de garanție, service-ul etc;
- ✓ elementele comunicaționale sunt cele care privesc mesajele care configurează imaginea publică a produsului și a mărcii, publicitatea, relațiile publice și promovarea vânzărilor;
- ✓ elementele simbolice sunt cele care se referă la statutul social, cultural sau profesional pe care-l conferă produsul consumatorului sau utilizatorului sau și care poate fi moral sau mai puțin moral, permis sau nepermis, încurajat sau descurajat de opinia publică, cu statut de lux sau statut de sărăcie etc.

Ca regulă generală, aproape orice produs acționează asupra consumatorului în dublă ipostază: ca produs fizic și ca produs psihologic.

De asemenea, din perspectiva strategică de marketing trebuie reținute și următoarele aspecte semantice ale noțiunii de produs:

- ✓ caracterul sistemic al produsului;
- ✓ avantajele pe care consumatorul le caută în produs și care-i conferă acestuia o anumită utilitate;
- ✓ percepția produsului pe piață;
- ✓ conceperea produsului din perspectiva marketingului societal.

(cf. <http://www.qreferat.com/referate/marketing/CONCEPTUL-DE-PRODUS-MARKTING 848.php>)

Ciclul de viață al produsului reprezintă perioada de timp pe care o petrece produsul pe piață, debutând cu lansarea acestuia și terminând cu retragerea lui de pe piață. Desigur, *disparația comercială* (de pe o anumită

pieță sau chiar de pe toate piețele), implicând dispariția lor din oferta întreprinderii, nu echivalează întotdeauna și cu ieșirea lor, în mod automat, din consum. În dotarea populației (indivizi, familii, gospodării), a întreprinderilor rămân produse, în stare de funcționare, încă o anumită perioadă după ce au fost scoase din fabricație.

Principalele etape pe care le parcurge produsul de-a lungul existenței sale pe piață sunt: a) lansarea; b) creșterea; c) maturitatea și d) declinul. Astfel, se poate vorbi despre vârsta pe care o are produsul la un anumit moment. Aceasta reprezintă *etapa din ciclul de viață* în care se află un produs, într-un anumit moment al existenței sale.

Reprezentarea grafică a etapelor ciclului de viață a unui produs se poate realiza ținând cont de evoluția, în timp, a volumului vânzărilor produsului respectiv. Uneori, dacă există informații în acest sens, se poate utiliza și evoluția în timp a gradului de fidelitate a consumatorilor față de produs. Identificarea evoluției în timp a produselor pe piață este foarte importantă, pentru că permite întreprinderii repartizarea judicioasă a resurselor de care dispune. Astfel în perioada de lansare resursele întreprinderii trebuie îndreptate în special spre zona promovării, pentru a asigura o mai rapidă penetrare pe piață a noului produs.

(cf. <https://conspecte.com/Marketing/ciclul-de-viata-al-prudusului.html>)

Gama de produse și dimensiunile sale

În cvasitotalitatea situațiilor, produsul care face obiectul fabricației sau al comercializării nu este singular. Acesta se încadrează într-o anumită *gamă de produse*, care reprezintă o grupă de mărfuri care se înrudesesc prin destinația în utilizare și prin caracteristicile esențiale similare privitoare la materia primă folosită pentru obținerea lor și/sau prin tehnologia de fabricație. Din punct de vedere al distribuției, corespondentul gamei de produse este gama sortimentală. Ea este definită prin ansamblul mărfurilor și modul lor de asociere, folosind un reper comun. În general, într-o gamă se disting mai multe *linii de produse*. O linie reprezintă un lot omogen de produse sub aspectul materiilor prime sau al tehnicilor de fabricație.

Pornind de la aceste elemente, dimensiunea gamei de produse se poate defini prin următoarele coordonate:

- ✓ lărgimea gamei, dată de numărul de linii de produse care o compun;
- ✓ profunzimea ei, dată de numărul de produse determinate, pe care le conține o linie de produse;
- ✓ lungimea ei, dată de numărul produselor tuturor liniilor, acestea semnifică suprafața pe care o acoperă o gamă de produse în satisfacerea unei anumite trebuințe.

(cf.<http://www.rasfoiesc.com/business/marketing/GAMA-DE-PRODUSE-SI-DIMENSIUNIL> 42.php)

Dezvoltarea unei game largi de produse permite firmei să acopere o suprafață mare din piață și să delimiteze mai clar, în cadrul acesteia principalele segmente de consum cărora se adresează. Acest lucru îi asigură o elasticitate sporită în utilizarea resurselor, concomitent cu rolul de vârfuri de atac, în intrarea sa pe piață. În același timp, apar și o serie de dezavantaje legate de dispersarea mare a efortului uman, material și financiar, corelate cu o cunoaștere mai sumară a caracteristicii fiecărui produs în parte. Dimpotrivă, operând o gamă îngustă și mai puțin profundă de mărfuri, firma are posibilitatea cunoașterii mai aprofundate a forțelor legate de procesele de fabricare și comercializare, ca și avantajul concentrării eforturilor promoționale pe un număr mai redus de produse.

MODULUL 6.

Strategia de marketing

Analiza mediului intern (variabile endogene) și a mediului extern (variabile exogene) permite formularea obiectivelor strategice ale întreprinderii.

„Obiectivele strategice trebuie alese astfel încât acestea să poată fie ierarhizabile, măsurabile, realiste și compatibile. Astfel, pe primul plan trebuie puse obiectivele generale, cele care vizează poziția întreprinderii

față de piață, și apoi cele care au în vedere elemente pe care trebuie adaptate la cerințele pieței: produsul, prețul etc”. (cf. <http://www.stiucum.com/marketing/bazele-marketingului/Piata51159.php>).

„Pentru a putea fi evaluat modul în care acestea au fost îndeplinite, este necesară o exprimare clară și care să poată fi măsurată. Este de preferat un obiectiv de genul creșterea cotei de piață cu 1% unuia de genul îmbunătățirea poziției pe piață. Stabilirea obiectivelor trebuie să fie realistă și să aibă drept punct de plecare poziția întreprinderii pe piață. Cel mai ușor se poate utiliza, drept criteriu de poziționare, cota de piață. Nu în ultimul rând, este bine ca obiectivele alese să poată fi realizate împreună, adică să nu fie incompatibile.

În funcție de cota de piață pe care o deține, o întreprindere poate să ocupe una din următoarele poziții:

- ✓ lider (care de regulă deține cel puțin 1/3 din piață dar se poate și mai mult);
- ✓ challenger (aflat la o distanță în urma liderului ce poate fi recuperată);
- ✓ urmăritor (o firmă de mijlocul clasamentului care încearcă să-și mențină poziția);
- ✓ firme mici așa-numiții specialiști (aflate fie la începutul existenței și/sau specializate pe anumite segmente);
- ✓ nișă (o firmă care se ocupă de un segment foarte mic de pe piață adânc specializat).” (cf. <https://conspecte.com/Marketing/identificarea-obiectivelor-strategiei-si-formularea-strategiei-de-piata.html> și <https://biblioteca.regielive.ro/referate/marketing/analiza-concurentei-pe-piata-telefoniei-mobile-107210.html>).

Alternativele strategice pe care le poate alege întreprinderea depind în cea mai mare parte de poziția întreprinderii pe piață. „Identificarea strategiei, ce se dorește a fi utilizată de o întreprindere, presupune alegerea de către acesta a cel puțin două elemente: atitudinea față de clienți și poziția față de concurență”. (cf. tudocu.com/ro/document/academia-de-studii-economice-din-bucuresti/marketing-marketing)

Alegerea strategiei de piață presupune din partea conducerii întreprinderii, realizarea unei analize pe mai multe niveluri, există posibilitatea alegerii din trei variante strategice:

- ✓ *Strategia nediferențiată* se poate utiliza atunci când întreprinderea se adresează pieței în mod global, fără a ține seama de eventualele sale structuri. Acest tip de strategie este specific întreprinderilor aflate la începutul existenței sau a celor ce exercită un monopol pe piață;
- ✓ *Strategia diferențiată* se poate alege în cazul întreprinderilor care doresc să-și satisfacă clienții cu produse, servicii, prețuri, modalități de distribuție și de promovare specifice fiecărui segment în parte;
- ✓ *Strategia concentrată* apare atunci când întreprinderea se raportează la un singur segment sau la un număr limitat de segmente, adaptându-și oferta specificului acestuia sau acestora.

După cum se poate constata din figura de mai jos, întreprinderile prezente pe piață realizează o serie întreagă de produse, pe care le oferă consumatorilor potențiali.

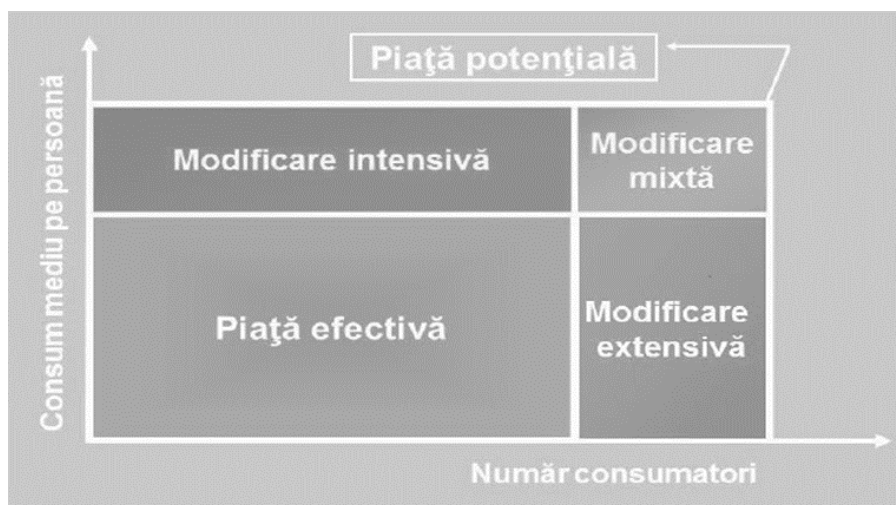


Figura IV.3. Strategii ale firmei legate de piață

De regulă, un produs este realizat de mai multe întreprinderi (fiecare sub marca proprie), care se află în relații de concurență directă. Astfel noțiunile de piață a produsului, respectiv de piață a întreprinderii se întrepătrund. Piața unui produs este alcătuită din piețele (sau fracțiuni) anumitor întreprinderi.

Dacă analizăm situația populației de pe o anumită piață, din perspectiva consumului unui anumit produs, rezultă că aceasta este alcătuită din persoanele care *consumă respectivul produs* la un anumit moment reprezentând consumatorii, din persoane care *nu consumă produsul* din anumite motive, care pot fi însă eliminate în timp (nu găsesc produsul preferat, nu sunt solvabile etc.), alcătuiind *nonconsumatorii* relativi și din indivizi care nu consumă produsul din motive obiective, ce nu pot fi de regulă modificate (sănătatea nu le permite), reprezentând *nonconsumatorii absoluți*.

Definirea domeniului de activitate este pentru orice întreprindere prioritară. Dacă avem în vedere posibilele specializări ale pieței totale, este important ca întreprinderea să-și definească profilul domeniului de activitate. Acest lucru este necesar, pentru că în funcție de profilul activității alese, în activitatea de marketing a întreprinderii se utilizează mijloace și tehnici specifice domeniului ales. Într-un anumit fel se abordează piața bunurilor productive (clienții sunt cunoscuți, mai puțini și știu exact ce produse doresc) și în alt fel. „Mărimea pieței întreprinderii, reprezentată cantitativ sau valoric, într-o anumită perioadă, reprezintă capacitatea acesteia. Modalitățile de măsurare a acestei dimensiuni pot fi diferite, utilizându-se diferiți indicatori:

- ✓ Volumul vânzărilor permite determinarea precisă a capacității pieței întreprinderii pentru că, are la bază măsurarea actelor de vânzare-cumpărare în care au fost implicate produsele întreprinderii. Acestea se cunosc și exprimă dimensiunea reală a mărimii pieței. Pe baza acestui indicator se măsoară foarte bine dimensiunea pieței efective, dar este mai greu de evaluat cea a pieței potențiale” (cf. <https://www.termwarehouse.com/essay-on/Revenue/274691>), se pot face previziuni, sau se pot realiza analogii, dar totul este realizat cu o anumită probabilitate).
- ✓ Volumul ofertei are în vedere măsurarea potențialului productiv al întreprinderii, estimând volumul total al produselor ce pot fi realizate într-un anumit interval de timp determinat.

Utilizarea acestui indicator permite atât o evaluare a pieței efective cât și a celei potențiale. Acest lucru este avantajos pentru că permite o

comparație cu situația de fapt, pentru a putea identifica fructificarea oportunităților de piață prezente și viitoare.

- ✓ *Cota de piață și cota relativă de piață* sunt doi indicatori care indică poziția pe piață a întreprinderii, evidențiind capacitatea pieței întreprinderii relativ la capacitățile piețelor celorlalți competitori de pe piață. Evaluarea celor doi indicatori, se realizează prin calcularea procentului ce revine vânzărilor întreprinderii din piața totală, în cazul cotei de piață și prin raportarea cotei de piață a întreprinderii la cota de piață a celui mai puternic concurent al acesteia pe piață, în cazul cotei relative de piață.
- ✓ *Aria teritorială a pieței*. Localizarea teritoriului pe care întreprinderea își desfășoară activitatea este foarte importantă pentru că permite concentrarea eforturilor întreprinderii pe zonele vizate. De exemplu, nu ar avea rost ca întreprinderea să desfășoare o campanie publicitară utilizând suporturi publicitare (posturi de televiziune sau de radio, cotidiene etc.) cu o audiență națională, în condițiile în care piața pe care își desfășoară activitatea întreprinderea este una locală (Bacău) sau chiar regională (Moldova). În determinarea zonelor optime pentru desfășurarea activității întreprinderii foarte importantă este determinarea populației totale ce își satisface nevoile din acea zonă. Pentru a determina cu acuratețe acest lucru este necesară studierea fenomenului de gravitație comercială. Acest fenomen are în vedere faptul că, în general, zonele atractive din punct de vedere comercial atrag clienți și din zonele învecinate.

Cunoașterea structurii pieței înseamnă pentru orice organizație o problemă vitală, deoarece piața-țintă vizată trebuie cunoscută nu numai din punct de vedere al profilului, capacității sau repartizării teritoriale, ci și din punct de vedere al omogenității. Structurarea pieței în segmente este impusă de eterogenitatea pieței produselor și serviciilor, care necesită abordarea acesteia de către organizațiile prezente pe piața în mod diferențiat, pentru a realiza o activitate eficientă, în condițiile satisfacerii optime

a nevoilor consumatorilor. Consumatorii nu sunt la fel și diferențele dintre ei pot avea un impact major asupra cererii pe piață. Analiza pe bază de segmente este folositoare și pentru identificarea nevoilor nesatisfăcute ale consumatorilor, nevoi care apoi pot fi traduse în oportunități pe piață. Activitatea de segmentare constă în analiza structurii, unei anumite piețe, din punct de vedere al unor criterii socio-demografice, în vederea identificării existenței unor grupe de indivizi având caracteristici diferite. Segmentarea împarte piața totală în grupe (segmente), asigurând o cât mai mare omogenitate în interiorul grupei și o mare eterogenitate între grupe. Segmentarea pieței, nu este decât primul pas spre o mai bună adaptare a întreprinderii la mediul economico-social. Ea este încadrată într-un proces. Segmentarea pieței mai amplu, care include drept acțiuni ulterioare celei de segmentare, alegerea pieței-țintă iar apoi poziționarea pe piață (cf. <https://www.studocu.com/ro/document/academia-de-studii-economice-din-bucuresti/>).

Axioma de la care se pornește în explorarea imperativelor cunoașterii și înțelegerii consumatorului este următoarea: consumatorii sunt cei ce determină vânzările și profitul unei firme prin deciziile lor de cumpărare, astfel că motivațiile și acțiunile lor determină în fapt viabilitatea economică a unei firme. Punctul de pornire al procesului decizional de cumpărare este *conștientizarea unei nevoi*. Recunoașterea acestei nevoi se declanșează odată cu constatarea unei discrepanțe, unei tensiuni între starea dorită și starea de fapt, care „se acutizează prin diferite procedee, de la simpla etalare a produselor pe rafturi până la cele mai sofisticate campanii publicitare. Conștientizarea problemei poate fi instantanee (cum ar fi de exemplu atunci când se constată o defecțiune a unui produs aflat în posesie, o defecțiune ce implică înlocuirea aceluși produs) sau evolutivă (și aici intră deciziile ce stau la baza unor achiziționări sau schimbări în pas cu moda). În concluzie, pentru a-și putea comercializa produsele specialiști în marketing trebuie să țină cont în primul rând de nevoile reale ale oamenilor, îndreptându-și strategiile pentru a le acoperi.

După conștientizarea nevoii următorul pas pe care îl face consumatorul este acela de a căuta informații asupra modului în care și-ar putea acoperi sau

satisfacă nevoia existentă. Această căutare are loc atât în plan interior cât și în plan exterior. Căutarea interioară constă în reamintirea cunoștințelor deja existente despre nevoia în cauză: Ce am făcut ultima dată? Unde am găsit ceea ce aveam nevoie? În cazul în care în urma acestui demers nu se găsește un răspuns satisfăcător, consumatorul caută informațiile din surse exterioare: familie, prieteni, colegi, cataloage, prospecte etc. Putem spune că proporțiile și complexitatea unei astfel de căutări depind de caracteristicile individuale ale consumatorului: personalitate, experiență, motivație, educație. Un alt factor ce-și impune prezența asupra căutării de informații este riscul perceput. În acest sens putem vorbi de un risc financiar, în cazul produselor scumpe, un risc social, în cazul în care utilizarea anumitor produse atrage atenția celor din jur, un risc de performanță, în cazul produselor greu de verificat, și un risc de complexitate, atunci când există o nesiguranță în folosire.

Următorul pas este evaluarea variantelor. Consumatorul analizează oferta aflată pe piață luând în considerare numai câteva mărci existente pe piață, acestea formează setul evocat, celelalte mărci care există pe piață dar care nu au fost luate în considerare fie că au fost uitate, fie că nu sunt cunoscute formează setul inert. Din setul evocat pe baza criteriilor de evaluare (preț, calitate, funcționalitate, reputația mărcii, disponibilitate) consumatorul alege un anumit produs, respingând toate celelalte oferte.

Cumpărarea este următorul pas pe care consumatorul îl va face în mod firesc după evaluarea variantelor aflate pe piață. Deciziile care stau la baza activității de cumpărare sunt caracterizate de una sau mai multe din următoarele caracteristici:

- ✓ Spontaneitate. Cumpărătorii sunt influențați de materialele publicitare sau de vânzători chiar în momentul contactului cu produsul respectiv. Influența este așa de mare, încât, uneori, poate declanșa decizia de cumpărare.
- ✓ Emoție. Achiziționarea unui produs poate fi de multe ori rezultatul unei nevoi de a evada din realitatea cotidiană, trezește în cumpărător o anumită emoție, creează o anumită stare. (cumpărarea de bilete la un film poate fi văzută în primul rând ca o încercare de evadare din cotidian)

- ✓ *Indiferența față de consecințe. Nu sunt puțini aceia care, în ciuda eventualelor semne de întrebare, probleme care ar putea apărea, cumpără la primul impuls.*

Un ultim pas în procesul decizional de cumpărare este evaluarea după cumpărare. După achiziționarea produsului cei mai mulți dintre cumpărători se întreabă: Oare am făcut cea mai bună alegere? Se situează produsul la nivelul așteptărilor mele? Dacă răspunsul la astfel de întrebări este afirmativ cumpărătorul va fi mulțumit, satisfăcut de alegerea făcută. Dacă răspunsul la întrebare va fi negativ vorbim de starea denumită disonanța post-cumpărare. Ca acest fel de stări să fie evitate, specialiștii în marketing trebuie să evite crearea unor așteptări nerealiste. Acest lucru poate fi realizat oferinduse pe etichete și reclame cât mai multe informații despre produs.” (cf. <https://www.acces-deschis.ro/legisl...> și cf. file.ucdc.ro/cursuri/T_2_n26_Comportamentul_consumatorului.pdf.)

O abordare foarte cunoscută și cel mai des folosită în domeniul marketingului este cea furnizată de psihologul american A. H. Maslow. În anul 1943, acesta a stabilit cinci categorii de trebuințe după care, în 1954, revine asupra clasificării adăugând încă două categorii, întreaga structură fiind organizată în binecunoscuta *piramidă a trebuințelor umane* (Figura IV.2). Acestea includ (în ordinea cronologic crescătoare a apariției în ontogeneza personalității individului uman)¹: trebuințe fiziologice, trebuințe de securitate și confort, trebuința de a fi acceptat (apartenență), trebuința de stimă de sine și apreciere din partea celorlalți, trebuințe legate de cunoaștere (a ști, a înțelege, a explora), trebuințe estetice, trebuințe legate de auto-realizare (valorificarea potențialului propriu, împlinirea Sinelui – engl. *self-actualization*).

- ✓ *Trebuințele fiziologice. Acestea sunt nevoi primare de hrană, îmbrăcăminte și adăpost. Numai după ce aceste nevoi au fost, cel puțin parțial satisfăcute, celelalte nevoi se vor face simțite;*

¹ Adaptare după Hjelle, A. L., Ziegler, J. D. (1976). *Personality Theories: Basic Assumption, Research and Applications*. New York, NY: McGraw-Hill.

- ✓ *Trebuințele de securitate și confort.* Pe o a doua treaptă a nevoilor se află nevoile de securitate, protecție de vătămare corporală, evitarea situațiilor neplăcute. În societatea contemporană aceste nevoi își găsesc răspuns în economiile bancare, asigurările de sănătate etc;
- ✓ *Trebuința de a fi acceptat (apartenență).* După ce primele două categorii de nevoi au fost satisfăcute, o altă categorie de nevoi își va face simțită prezența. Dorința de a fi acceptat de familie, de prieteni, de societate, dorința de a fi iubit reprezintă, după cum spune Maslow, o nevoie socială. Orice individ poate fi motivat să se alăture unui anumit grup social, să îi recunoască valoarea conformându-se la standardele sale adoptând o anumită ținută vestimentară, un anumit comportament, încercând să obțină un anumit statut în acel grup câștigând acceptarea membrilor lui. Se pare că, o caracteristică tipică umană e aceea de a obține realizări personale de a încerca depășirea performanțelor altora, prin acestea individul căpătând respectul celorlalți;
- ✓ *Trebuința de stimă de sine și apreciere (recunoaștere socială).* Atunci când nevoile de pe primele trei niveluri, menționate anterior au fost cel puțin parțial satisfăcute, nevoia de stimă se accentuează. Ce înseamnă acest lucru? O dată cu obținerea unui anumit statut în societate fiecare individ are tendința de a-și egala modelul. Aceasta presupune, cel puțin, obținerea acelorași aprecieri pe care le primește. Specialiștii în marketing speculează această nevoie umană prin crearea, cu ajutorul produselor oferite spre comercializare, a unei anumite imagini ce conferă un anumit statut sau nivel social.
- ✓ *Trebuința de autorealizare.* Motivația de autorealizare este caracterizată de obicei ca fiind dorința de a obține un succes, o performanță într-o acțiune.

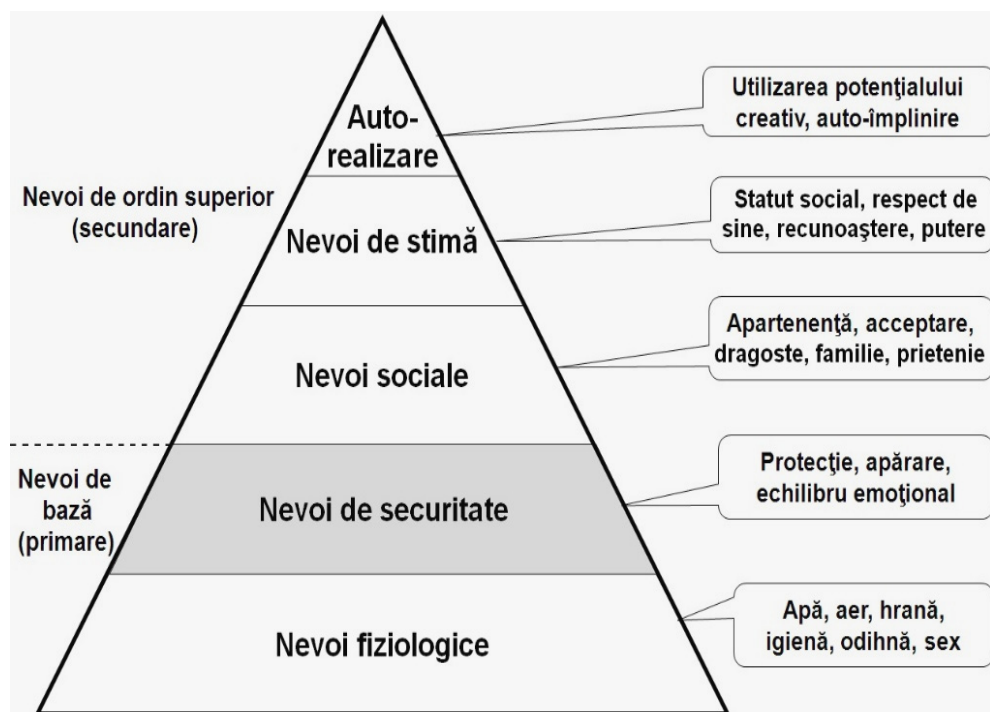


Figura IV.4. Piramida trebuințelor umane (A. H. Maslow)

Complexitatea trebuințelor umane este strict legată de gradul de dezvoltare economică și socială a tipului de societate în care individul își duce existența. Un nivel de viață mai ridicat, un anumit statut social, o împlinire de sine prin punerea în valoare a talentelor și abilităților personale. În acest sens, pentru a-și satisface nevoia de afirmare, de a dobândi un anumit statut social, unii consumatori apelează la produse de firmă plătind sume imense de bani, cum ar fi de exemplu pentru produsele vestimentare. În domeniul turismului de exemplu, valoarea unei zone turistice este dată și de ce fel de lume frecventează acea zonă, serviciile oferite putând fi asemănătoare cu cele întâlnite în alte părți dar fără lume bună. Ca extremă negativă a acestei tendințe de a-ți căuta un loc al tău în societate, putem vorbi de snobism. În domeniul marketingului, unde cel care câștigă cel mai mult este cel mai bun, se câștigă foarte mulți bani pe seama snobilor. (cf. http://file.ucdc.ro/cursuri/T_2_n26_Compourtamentul_consumatorului.pdf.)

J. F. Engel și R. D. Blackwell consideră că stilurile de viață desemnează modurile în care o persoană trăiește cotidian, își petrece timpul și își cheltuiește banii. Într-o altă definiție interesantă, se afirmă că stilul de viață exprimă modul de comportare al oamenilor în societate, precum și modurile în care indivizii umani își stabilesc și selectează propriile trebuințe în raport cu idealurile pe care le au. Renumita publicație *The Economist* afirmă într-o manieră mult simplificată că stilul de viață reprezintă felul în care indivizii umani își desfășoară activitățile zilnice, în conformitate cu atitudinea pe care o au față de viață.

Din cele prezentate mai sus rezultă că stilurile de viață se formează, se dezvoltă, se modifică la confluența forțelor variabile active în mediul de consum. Aceasta înseamnă că, experiența de viață, influențele educațional-culturale venite dinspre macro- și micro-grupurile sociale, interacționează cu variabilele de personalitate edificând un stil de viață specific. Din această interacțiune rezultă modele comportamentale de grup mai mult sau mai puțin omogene, care, cu toată universalizarea obiceiului de a cheltui bani și timp, se particularizează în spații cultural-geografice diferite, evidențiind stiluri de viață diferite.

O clasificare, denumită *Values and Life Styles* (Valori și stiluri de viață), a fost alcătuită de Stanford Research Institute din SUA și este structurată pe următoarele categorii:

- ✓ *Aparținătorii* (engl. *belongsers*) sunt tradiționaliști, sentimentali, stabili, patrioți, mulțumiți de viața lor.
- ✓ *Realizatorii* (engl. *achievers*) includ materialişti prosperi, încrezători în sine, de vârstă mijlocie.
- ✓ *Emulii* (engl. *emulators*) sunt adulți de vârstă tânără, ambițioși, dornici să-și croiască un drum în viață.
- ✓ *Grupul „Eu însumi!”* (engl. *„I am me” group*) include indivizi impulsivi, experimentalişti, oarecum narcisiști.
- ✓ *Conștienții de rolurile lor sociale* (engl. *societally conscious*) sunt persoane mature care au reușit în viață, dornice să se implice și să apere o cauză.

- ✓ *Supraviețuitorii* (engl. *survivors*) se referă la vârstnici și săraci, deloc optimiști în ceea ce privește viitorul.
- ✓ *Susținătorii* (engl. *sustainers*) sunt indivizi nemulțumiți de propria lor condiție, în încercarea de a face extremele să se întâlnească.

În contextul studierii ofertei unui produs nou, consumatorii se pot manifesta în mod diferit, astfel că aceștia pot fi clasificați după cum urmează:

- ✓ *Inovatorii* sunt cei care adoptă primii noile produse, asumându-și deliberat riscul.
- ✓ segmentul predispus să adopte produsul sau *adoptanții timpurii* sunt reprezentați de liderii de opinie ai grupului cărui aparțin.
- ✓ „Majoritatea timpurie” cuprinde consumatorii echilibrați, temperați, care urmează îndeaproape și repede exemplul liderilor de opinie.
- ✓ „Majoritatea târzie” sunt consumatorii sceptici „care nu vor adopta un produs nou decât după ce el a fost probat de marea majoritate a consumatorilor.
- ✓ *Lenții/codașii* pot fi caracterizați printr-o suspiciune permanentă față de schimbare fiind considerați drept tradiționaliști.

Studiile de specialitate au demonstrat că produsele care au înregistrat cele mai mari succese erau de fapt îmbunătățiri profitabile ale produselor existente și mai rar, produse radical noi. Formularea obiectivului câștig prin mulțumirea consumatorului duce la întrebarea inevitabilă dacă ambele elemente ale țelului, câștig și mulțumirea clienților merg împreună. Există destule cazuri, când o firmă de a cărei produse consumatorii sunt nemulțumiți, își va micșora câștigul. Atunci se impun măsuri adecvate pentru a asigura interesul consumatorului. Cel mai important instrument pentru aceasta este menținerea întrecerii, a concurenței. Pentru asigurarea sa, se utilizează în primul rând legea împotriva restricțiilor întrecerii precum și alți factori susținători, dintre care amintim aici factorii de infrastructură: transporturi, târguri, sistem de comunicații. Din relația dintre mulțumirea consumatorului și orientarea spre câștig, reiese încheștarea tot mai evidentă dintre acțiunile firmelor separate și o viziune global-economică.” (cf. http://file.ucdc.ro/cursuri/T_2_n26._Comportamentul_consumatorului.pdf.)

MODULUL 7.

Planul de afacere

Planul de afaceri reprezintă un instrument managerial, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri pornind de la obiectivele acesteia. Acest plan include toate acele măsuri care sunt necesare pentru atingerea obiectivelor stabilite inițial. Un plan de afaceri constă într-o parte narativă și o altă parte financiară de calcul. Partea narativă a acestui format reprezintă cuprinsul acestui plan de afaceri și conține mai multe întrebări împărțite pe secțiuni.

Adevărată valoare în crearea unui plan de afaceri nu este să aveți produsul final în mână, ci mai degrabă valoarea constă în procesul de cercetare și gândire al afacerii într-un mod sistematic. Actul de planificare vă ajută să gândiți planificat și în detaliu studiile și cercetarea pe care o să o faceți. Necesită timp acum, dar în felul acesta evitați costuri și probabil greșeli dezastruoase mai târziu.

Nu există cerințe stricte privind elaborarea planului de afaceri. Fiecare plan are particularitățile sale, în funcție de destinație, domeniul de activitate, piețele de desfacere, structura organizatorică.

Pentru că planul să fie unul util și bun, este important să respectați următoarele recomandări:

- ✓ planul de afaceri trebuie să fie concis și complet, să conțină informația de bază privind activitatea firmei;
- ✓ planul de afaceri trebuie să fie scris într-un limbaj clar;
- ✓ planul de afaceri trebuie să fie ușor de înțeles;
- ✓ calculele financiare: este recomandabil să fie prezentate în tabele accesibile;
- ✓ planul de afaceri trebuie să prezinte o analiză obiectivă, bazată pe propuneri realiste;
- ✓ planul trebuie să aibă un aspect atractiv.

Planul de afaceri este un model generic, potrivit pentru orice tip de afacere. Cu toate acestea, dumneavoastră va trebui să îl modificați astfel încât să vă reprezinte genul de afacere pe care doriți să o dezvoltați având în vedere particularitățile de business ale ideii dumneavoastră.

Rezumatul planului de afaceri

„Rezumatul” nu este doar o listare a conținutului planului de afacere, ci trebuie să sublinieze principalele probleme prezentate în etapele de întocmire a sa. Această primă parte va cuprinde un rezumat al planului de afaceri, exprimată pe o întindere maximă de o pagină și jumătate. Importanța acestei pagini este semnificativă, ea trebuie să capteze interesul asupra perspectivelor de dezvoltare ale afacerii și să trezească interesul unor eventuali investitori. În caz contrar, este posibil ca aceștia să își piardă interesul legat de afacerea propusă și să nu mai parcurgă planul de afaceri mai departe.

Rezumatul planului de afacere va conține:

- ✓ Scopul planului de afacere: atragerea investitorilor, planul operațional pentru controlul afacerii;
- ✓ Analiza piețelor: mărimea pieței țintă, caracteristicile pieței țintă (demografice, economice, politice etc.);
- ✓ Firma: nevoile de pe piață pe care afacerea intenționează să le satisfacă, produsele sau serviciile oferite de către firmă;
- ✓ Activitatea de marketing și de vânzări: strategia de marketing, strategiile de vânzare, elementele de succes în competiția de pe piață;
- ✓ Cercetarea și dezvoltarea produselor/serviciilor: elemente critice, eforturi în curs de desfășurare;
- ✓ Organizarea și personalul: managerii și patronii firmei, direcțiile cheie de acțiune în politicile de resurse umane;
- ✓ Informații financiare: scurt istoric al gestionării resurselor financiare, perspectiva financiară (o estimare /justificare sumară a viitoarelor vânzări).

A. DATE PENTRU IDENTIFICAREA AFACERII

A1. Numele firmei:

(Numele pe care îl doriți pentru firma pe care intenționați să o înființați)

A2. Forma juridică de constituire:

(Se alege o formă juridică din lista de mai jos)

Persoanele fizice prevazute la art. 3 alin. (1) din OUG 44/2008, actualizată în 2017, pot desfășura activitățile economice după cum urmează:

- a) individual și independent, ca persoane fizice autorizate (PFA);
- b) ca întreprinzatori titulari ai unei întreprinderi individuale (ÎI);
- c) ca membri ai unei întreprinderi familiale (ÎF).

I. Persoană fizică autorizată (PFA) – Cadru legal: OUG nr. 44/2008 privind desfășurarea activităților economice de către persoane fizice autorizate, întreprinderi familiale și individuale, cu modificările ulterioare „Numărul obiectelor de activitate potrivit Nomenclatorului CAEN, precum și numărul angajaților pe care îi poate avea o persoana fizică autorizată (PFA) este limitat. Potrivit legii, un PFA. poate avea în obiectul de activitate cel mult 5 clase de activități prevăzute de codul CAEN. De asemenea, se stipulează că, în ceea ce privește numărul de angajați PFA. poate desfășura activitățile pentru care este autorizată, singură sau împreună cu cel mult trei persoane angajate de aceasta, în calitate de angajator cu încheierea de contracte individuale de muncă înregistrate în condițiile legii. În scopul exercitării activității/activităților pentru care a fost autorizată, PFA. poate stabili relații contractuale, în condițiile legii, cu orice persoane fizice și juridice, cu alte PFA., întreprinderi individuale sau întreprinderi familiale, pentru efectuarea unei activități economice, fără ca aceasta să îi schimbe statutul juridic. PFA. poate desfășura activitățile pentru care este autorizată, singura sau împreună cu cel mult trei persoane, angajate de aceasta, în calitate de angajator, cu contract individual de muncă, încheiat și înregistrat în condițiile legii. Deoarece PFA-ul are calitatea de angajator, *persoana fizica nu poate să fie propriul salariat*, însă poate cumula

calitatea de persoană fizică autorizată cu cea de salariat al unei terțe persoane, care funcționează atât în același domeniu, cât și într-un alt domeniu de activitate economică decât cel pentru care PFA este autorizată”.

(cf. <https://www.zf.ro/companii/infiiintare-pfa-cum-sa-devii-persoana-fizica-autorizata->)

Întreprindere individuală (ÎI) – Cadru legal: OUG nr. 44/2000 privind desfășurarea activităților economice de către persoane fizice autorizate, întreprinderi familiale și individuale, cu modificările ulterioare.

Conform OUG 44/2008 art.2 lit. i, alături de persoana fizică autorizată, soțul/soția poate funcționa ca P.F.A. fără să fie necesară înregistrarea în Registrul Comerțului sau fara să aibă calitatea de salariat. O persoană care are calitatea de titular a unui P.F.A. nu poate îndeplini cumulativ și calitatea de întreprinzător al unei Întreprinderi Individuale, însă poate cere schimbarea statutului juridic dobândit și autorizarea ca întreprinzător titular al unei Î.I. O persoană care are calitatea de P.F.A. poate îndeplini cumulativ și calitatea de membru al unei Întreprinderi Familiale sau asociat al unei societăți comerciale.

Întreprindere familială (ÎF) – Cadru legal: OUG nr. 44/2008, actualizată în 2017

„Întreprinderea familială este constituită din doi sau mai mulți membri ai unei familii. Membrii unei întreprinderi familiale pot fi simultan PFA sau titulari ai unor întreprinderi individuale. De asemenea, aceștia pot cumula și calitatea de salariat al unei terțe persoane care funcționează atât în același domeniu, cât și într-un alt domeniu de activitate economică decât cel în care și-au organizat întreprinderea familială.

Întreprinderea familială nu poate angaja terțe persoane cu contract de muncă.

Întreprinderea familială se constituie printr-un acord de constituire, încheiat de membrii familiei, în formă scrisă, ca o condiție de validitate. Acordul de constituire va stipula numele și prenumele membrilor, reprezentantul, data întocmirii, participarea fiecărui membru la întreprindere, condițiile participării, cotele procentuale în care vor împărți veniturile nete ale întreprinderii, raporturile dintre

membrii întreprinderii familiale și condițiile de retragere, sub sancțiunea nulității absolute.

Reprezentantul desemnat prin acordul de constituire va gestiona interesele IF în temeiul unei procuri speciale, sub forma unui înscris sub semnătură privată. Procura specială se semnează de către toți membrii întreprinderii, care au capacitate de exercițiu și reprezentanții legali ai celor cu capacitate de exercițiu restrânsă.

Întreprinderea familială nu are patrimoniu propriu și nu dobândește personalitate juridică prin înregistrarea la Registrul Comerțului.

Membrii întreprinderii familiale sunt comercianți persoane fizice de la data înregistrării acesteia la Registrul Comerțului și răspund solidar și indivizibil pentru datoriile contractate de reprezentant în exploatarea întreprinderii.” (cf. <https://lege5.ro/Gratuit/geytsnrugi/ordonanta-de-urgenta-nr-44-2008-privind-desfasurarea-activitatilor-economice-de-catre-persoanele-fizice-autorizate-intreprinderile-individuale-si-intreprinderile-familiale?pid=36151577>)

II. Societăți comerciale – Cadru legal: Legea nr. 31/1990 privind societățile comerciale, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

Societate cu răspundere limitată (SRL)

Societate în nume colectiv (SNC)

Societate pe acțiuni (SA)

Societate în comandită simplă (SCS)

Societate în comandită pe acțiuni (SCA)

Societăți cooperative – Cadru legal: Legea nr. 1/2005, privind organizarea și funcționarea cooperației.

„Cooperația reprezintă un sector specific al economiei care funcționează prin societăți cooperative și alte forme de asociere a acestora la nivel teritorial și național. Nu fac obiectul prezentei legi cooperativele de credit și casele centrale ale cooperativelor de credit, care sunt reglementate prin lege specială.

Societățile cooperative de gradul I se pot constitui în una dintre următoarele forme:

- ✓ societăți cooperative meșteșugărești – asociații de persoane fizice care desfășoară în comun activități de producție, de comercializare a mărfurilor, de executare de lucrări și prestări de servicii, care contribuie, direct sau indirect, la dezvoltarea activităților meșteșugărești ale membrilor lor cooperatori;
- ✓ societăți cooperative de consum – asociații de persoane fizice care desfășoară în comun activități de aprovizionare a membrilor cooperatori și a terților cu produse pe care le cumpără sau le produc și activități de prestări de servicii către membrii lor cooperatori și către terți;
- ✓ societăți cooperative de valorificare – asociații de persoane fizice care se constituie în scopul de a valorifica produsele proprii sau achiziționate prin distribuție directă sau prin prelucrare și distribuție directă;
- ✓ societăți cooperative agricole – asociații de persoane fizice care se constituie cu scopul de a exploata în comun suprafețele agricole deținute de membrii cooperatori, de a efectua în comun lucrări de îmbunătățiri funciare, de a utiliza în comun mașini și instalații și de a valorifica produsele agricole;
- ✓ societăți cooperative de locuințe – asociații de persoane fizice care se constituie cu scopul de a construi, cumpăra, conserva, renova și administra locuințe pentru membrii lor cooperatori;
- ✓ societăți cooperative pescărești – asociații de persoane fizice care se constituie cu scopul de a înființa ferme piscicole și de acvacultură, de a produce, repara, întreține și cumpăra echipamente, utilaje, instalații, ambarcațiuni de pescuit, precum și de a pescui, prelucra și distribui produse piscicole;
- ✓ societăți cooperative de transporturi – asociații de persoane fizice care se constituie cu scopul de a realiza activități de transport și activități conexe acestora, pentru membrii cooperatori și pentru terți, pentru îmbunătățirea tehnică și economică a activităților de transport desfășurate de membrii cooperatori;

- ✓ societăți cooperative forestiere – asociații de persoane fizice care se constituie cu scopul de a amenaja, exploata, regenera și proteja fondul forestier deținut de membrii cooperatori, ținând seama de condițiile impuse de regimul silvic;
- ✓ societăți cooperative de alte forme, care se vor constitui cu respectarea dispozițiilor prezentei legi”.

(cf.<https://lege5.ro/Gratuit/gy4tinrz/legea-nr-1-2005-privind-organizarea-si-functionarea-cooperatiei>).

Condiții: numărul membrilor cooperatori nu poate fi mai mic de cinci.

A3. activitatea principală a firmei și codul CAEN al activității principale:

(se va consulta și alege activitatea ce va fi desfășurată din catalogul electronic disponibil la <https://caen.ro/>)

A4. valoarea capitalului social:

A5. persoana de contact:

A6. adresa, telefon, fax, e-mail:

A7. asociați/acționari principali: numele și prenumele, domiciliul și ponderea în capitalul social al firmei:

Numele și prenumele	Domiciliul	Ponderea în capitalul social (%)

B. VIZIUNE, STRATEGIE

În acest capitol, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

B1. Care este esența afacerii ? Ce anume va genera bani și profit ?

- Produsul 1, 2, 3...
- Serviciile 1, 2, 3,...
- Activitatea 1, 2, 3...

Detaliați activitatea aferentă codului CAEN principal al firmei, factorii pe care îi considerați relevanți pentru afacerea dumneavoastră (Exemplu: localizare, auto-evaluare a tehnologiei pe care o veți utiliza, experiența anterioară a întreprinzătorului etc).

Se va preciza modul în care firma își utilizează resursele de muncă, materiale și bănești pentru realizarea obiectivelor propuse:

- **Viziunea firmei**, reprezentarea a ceea ce se dorește a fi organizația în viitor. Multe firme au un text scurt în care exprimă viziunea lor, de obicei până în 30 de cuvinte sau chiar mai puțin, în care se explică motivul existenței acesteia și principiile sale directoare;
- Identificarea **misiunii** firmei;
- **Obiectivele și scopul** afacerii: scopul reprezintă destinația – unde doriți să ajungă afacerea dumneavoastră. Obiectivele sunt semnele de progres pe drumul succesului. Pentru a stabili corect obiectivele, trebuie să țineți seama că acestea au anumite caracteristici, care pot fi sintetizate sub forma S.M.A.R.T. (adică specifice, măsurabile, posibil de atins, realiste și bine încadrate în timp).
- Descrieți pe scurt produsele/serviciile pe care le veți face și/sau vinde. Inclusiv orice caracteristici speciale, precum și beneficii pentru consumator care merg dincolo de structura produsului/serviciului.

O atenție specială la întocmirea acestui capitol va trebui acordată utilizatorilor planului de afacere. Descrierea detaliată a produselor/serviciilor, în perspectiva utilizatorilor va cuprinde: profilul produselor/serviciilor, capacitatea lor de a satisface cererea de pe piață, avantajul competitiv, idei, prototipuri, produse de serie mică, ciclul de viață al produselor, patente, brevete de invenții și inovații, drepturi de autor, aspectele cheie ale produselor/serviciilor firmei considerate ca fiind secrete, activitățile de cercetare/dezvoltare de noi produse.

De asemenea, sunt utile detalii legate de managementul producției, cu referire la capacitățile de producție și servire, avantajul competitiv în producție (tehnologii și utilaje, experiența în activitate, cerințe privind

ciclul de producție, evaluarea riscului, deservirea relațiilor contractuale). Se integrează informațiile din managementul producției, la o afacere aflată la începuturile sale, în datele introduse în estimările/previziunile financiare, iar nerespectarea acestei cerințe poate conduce la efecte negative, în etapa de implementare a planului de afacere.

Produs nou:

Detaliați produsul sau serviciul oferit.

- dacă produsul este finit realizați pe scurt o descriere fizică, caracteristici tehnice, performanțe etc.
- în cazul serviciilor, definiți trăsăturile caracteristice astfel încât să se înțeleagă la ce servesc.
- în cazul comerțului, evidențiați ce grupe de produse veți vinde și aria de valorificare; dacă vânzarea este cu amănuntul sau cu ridicata; dacă furnizați servicii specifice (post vânzare, transport, garanție, reparații etc.);

Notă: Aveți posibilitatea să prezentați desene, scheme, broșuri și alte materiale de marketing, capturi de ecran *web*, fotografii de prototip etc.

B2. Cine vor fi clienții și care este localizarea acestora (județ, regiune, distanță față de locația proiectului)?

În această secțiune prezentați pe larg categoriile de clienți cărora vă adresați. Este posibil să vă adresați mai multor grupe de consumatori. Specificați grupele pe care le considerați mai importante:

- ✓ Persoane fizice (inclusiv segment de vârstă și venituri, clasă socială, ocupația, educație, sex);
- ✓ Societăți comerciale (inclusiv din ce domenii provin, tipul de întreprinderi și mărimea acestora, preferințele de calitate, de tehnologie sau de preț, alte lucruri referitoare la produs/ramură);
- ✓ Instituții bugetare (precizați tipul instituției, mărimea acesteia și importanța în județ/regiune).

Descrierea se va face diferit dacă veți vinde altor firme sau direct consumatorilor. Unde sunt localizați clienții dumneavoastră ? În ce orașe

sau zone din oraș ? Veți înregistra vânzări la nivel național sau internațional ?

Clienți/ Grupe de clienți						
	<i>Lei</i>	<i>%</i>	<i>Lei</i>	<i>%</i>	<i>Lei</i>	<i>%</i>
<i>Persoane fizice</i>						
<i>Societăți comerciale</i>						
<i>Instituții bugetare</i>						
<i>Total cifră de afaceri</i>		100		100		100

Acest capitol face parte integrantă din *Analiza Pieței*, care trebuie să reflecte informațiile privind domeniul de activitate, problemele actuale și cercetările de piață. Posibile capitle ale analizei de piață sunt:

- ✓ descrierea domeniului de activitate (istoric, prezent, perspective), caracteristicile domeniului și riscurile care există în acest domeniu, ciclul de viață, principalii beneficiari;
- ✓ caracteristicile pieței țintă și ale segmentelor de piață , inclusiv îngustarea acesteia spre o dimensiune manageriabilă (cerințe critice, extindere spre nevoile curente, demografia, localizarea geografică, tendințe ciclice sezoniere);
- ✓ principala piață țintă (numărul de clienți potențiali, aria geografică de răspândire a consumului, creșterea anticipată a pieței, pătrunderea pe piață, identificarea cererii, evaluarea cererii, selectare personalului de decizie din domeniul comercial, timpul de livrare- comenzi inițiale, volumul livrabil);
- ✓ prețurile și profitul marginal;
- ✓ metode de identificare a competitorilor pe piața țintă (din documente guvernamentale, din publicații comerciale și anuare statistice);
- ✓ canalele de comunicare cu competitorii din piață;
- ✓ punctele forte, în comparație cu competitorii;
- ✓ punctele slabe;

- ✓ bariere de intrare pe piață, restricții legislative ;
- ✓ împărțirea pieței potențiale: Cât de mare va fi succesul firmei, fără a se intersecta cu concurența ? Vor fi competitori direcți sau indirecti ?

Poziția produselor/serviciilor societății pe piață comparativ cu cele ale concurenței. Se descriu principalele avantaje/dezavantaje ale produselor/serviciilor dumneavoastră în raport cu cele oferite de concurență:

- ✓ Cum și de ce sunt mai bune produsele/serviciile dumneavoastră decât cele ale concurenței ?
- ✓ Ce calități sau avantaje tehnice aduce produsul/serviciul dumneavoastră în comparație cu cele ale competiției ? (Amintiți-vă că, în funcție de produsul sau serviciul propus de dumneavoastră, puteți avea atât competitori locali, cât și din afara țării).
- ✓ De ce clienții cumpără de la concurență și ce întreprind aceștia pentru a-și conserva avantajele din piață ?
- ✓ Explicați modalitățile în care veți putea concura cu succes pe piață (avantajele competitive pe care le aveți).

Segmentul de piață

- ✓ definiți piața dumneavoastră (prezentați caracteristicile specifice ale segmentului de piață, căror nevoi se adresează, de exemplu alimentație, vestimentație, electrocasnice, birotică, turism etc.);
- ✓ localizați piața (precizați amplasarea pieței și mărimea acesteia. Care este distanța până la principalii clienți și care este modalitatea de distribuție a produselor/serviciilor);
- ✓ caracteristici ale cererii produselor/serviciilor pentru serviciul dumneavoastră: cerere zilnică, anuală, de sezon, evoluția în ultimii ani și cea previzibilă),
- ✓ riscuri majore identificate (riscuri de piață, riscuri financiare, riscuri legislative, riscuri naturale, riscuri de fabricație, riscuri comerciale, riscuri politice) și modalități de minimizare a acestora;
- ✓ precizați care sunt canalele de distribuție (vânzări directe, cu ridicata, intermediari, prin agenți, la comandă etc.);

- ✓ precizați modul în care se va stabili prețul produsului/ serviciului, dacă și când veți oferi reduceri de preturi.

B3. Unde vreți să ajungă firma dumneavoastră într-un interval de trei ani ?

Fixați-vă obiective cuantificabile!

Prezentați obiectivele (indicatorii țintă) pentru următorii 3 ani (cifră de afaceri, profit, număr de salariați).

<i>Obiective/ Indicatori țintă</i>	<i>UM</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
<i>Cifră de afaceri, din care: Profit</i>	<i>Lei</i>			
	<i>Lei</i>			
<i>Număr de salariați</i>	<i>Nr.</i>			

B4. Analiza SWOT

Analiza urmărește identificarea punctelor tari/slabe ale afacerii față de competitori.

Exemple: cunoștințe tehnologice, cunoștințe de management și marketing, cunoștințe de piață, pregătire în domeniu, experiență în domeniu ca angajat, locația proiectului, capital, relații, capacitate de muncă, flexibilitate, etc.

În această secțiune veți realiza analiza SWOT a afacerii dumneavoastră în care se vor menționa minim 3 aspecte pentru fiecare secțiune a factorilor interni și a factorilor externi.

Factorii interni sunt:

- *Punctele tari = aparțin organizației și se traduc de obicei prin resurse sau abilitați disponibile (avantaje față de concurență);*
- *Punctele slabe = aparțin organizației și se traduc de obicei prin resurse sau abilitați indisponibile (dezavantaje față de concurență).*

Factorii extremi sunt:

- *Oportunitățile = evenimente sau procese externe (care nu aparțin organizației și nici nu pot fi modificate de aceasta) și care pot afecta în bine activitatea organizației;*

- *Amenințările = evenimente sau procese externe (care nu aparțin organizației și nici nu pot fi modificate de aceasta) și care pot afecta negativ activitatea organizației.*

Localizarea factorilor	Tip de factor	
	Favorabil	Nefavorabil
Mediul intern	Puncte tari	Puncte slabe
	-	-
	-	-
	-	-
Mediul extern	Oportunități	Amenințări
	-	-
	-	-
	-	-

C. ISTORIC, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

În acest capitol, veți răspunde succint la un set de întrebări care vizează istoricul ideii de afacere, managementul general și gestionarea resurselor umane.

C1. Istoric

1. *Cum a apărut ideea de afacere ?*

Aici se poate include și *Istoricul situației financiare a firmei* (dacă este posibil, situația activității financiare a firmei va fi prezentată pentru ultimii 3–5 ani). Se vor anexa și/sau comenta Bilanțul anual, Situația veniturilor, a cheltuielilor și a rezultatelor, Contul de profit și pierderi.

2. *Aduceți sau nu experiență practică și/sau teoretică în afacere ? Ce experiență de lucru, educație, calități poți aduce personal în cadrul acestei afaceri ?*

C2. Management general resurse umane

În această secțiune se va prezenta structura de management a firmei (numele, prenumele și vârsta, funcția în societate și o listă cu principalele responsabilități, experiența în domeniu și studiile/specializările cu impact asupra afacerii propuse).

Ingeniozitatea și talentul echipei manageriale ale firmei sunt aspecte de accentuat în planul de afacere. Dacă planul de afacere este destinat atragerii de investitori, acest capitol este critic, având în vedere faptul că se investește în oameni, dar și în idei.

Capitolul va conține:

- ✓ structura organizatorică a firmei (organigrama, managerii cheie, planificarea posturilor în echipele de management);
- ✓ proprietarii (nume, date de contact, procent de participare la proprietate, forma de posesiune a părții din firmă, capitalul deținut de fiecare dintre proprietari);
- ✓ consiliul de administrație (nume și poziție ocupată în această structură de conducere, extinderea implicării în firmă, experiență, competență, studii, contribuția la succesul afacerii);
- ✓ echipa de management este unică, astfel trebuie să fie accentuate talentul și modalitatea în care managerii vor asigura succesul produselor/serviciilor și al afacerii, în general.

Încercați să evidențiați felul în care cunoștințele/specializările/experiența fiecăruia dintre manageri va influența în mod pozitiv evoluția firmei. Puteți, de asemenea, să anexați CV-ul fiecărei persoane relevante.

<i>Numele și prenumele</i>	<i>Vârsta</i>	<i>Funcția în firmă și principalele responsabilități</i>	<i>Experiența în domeniu</i>	<i>Studii/ Specializări cu impact asupra firmei</i>

De asemenea, prezentați numărul de posturi create, tipul postului, calificarea necesară, salariul lunar propus, inclusiv costurile referitoare la impozite și contribuții sociale, precum și activitățile pe care le va desfășura departamentul în care va lucra (aspectele la care ne-am referit trebuie precizate în Fișa postului).

<i>Loc de muncă</i>	<i>Calificarea necesară</i>	<i>Salariul lunar brut propus</i>	<i>Atribuții în departament</i>

- ✓ Cine va administra afacerea zi de zi ? Ce experiență are această persoană și ce aduce nou afacerii ? Ce calități speciale și competitive are?
- ✓ Unde și cum veți găsi personalul adecvat ? Care sunt criteriile după care veți alege echipa de management ?
- ✓ Este nevoie de programe de training special sau calificări speciale ale forței de muncă ? Care sunt metodele și cerințele de formare profesională ?

Dacă aveți mai mult de cinci angajați, creați *organigrama firmei* (schema organizatorică) în care se prezintă ierarhia organizațională. Stabiliți modul de organizare al funcțiilor pe compartimente și departamente/birouri/servicii și de ierarhizare al funcțiilor, precum și relațiile de subordonare (verticale) și de colaborare (orizontale) dintre acestea.

C3. Alte informații referitoare la Resursele Umane ale afacerii

- ✓ Cum se va realiza monitorizarea personalului (modalități de supraveghere a personalului angajat) ?
- ✓ Care va fi modul de salarizare al personalului (descrieți modul de salarizare/plăți, premiere, penalizare) ?
- ✓ Cum va fi asigurată securitatea muncii (metodele folosite pentru protecția muncii) ?
- ✓ Pentru anumite tipuri de lucrări veți face contracte cu persoane din afara personalului dumneavoastră angajat ?

D. PREZENTAREA PROIECTULUI

D1. Precizați în ce constă proiectul

Exemplu: înființarea unei capacități de producție/servicii, dezvoltarea portofoliului de produse/servicii etc.) și care sunt principalele activități necesare pentru realizarea acestuia (ex. achiziție/amenajare spațiu, asigurare utilități și achiziție echipamente specifice activității etc).

- ✓ Detaliați investițiile ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului și activitățile firmei pentru care sunt necesare fiecare dintre acestea.
- ✓ Planul operațional (diagrama Gantt) – O diagramă Gantt este o reprezentare grafică a duratei unei sarcini în timpul progresiei timpului. Ca să fie pe înțelesul tuturor, ne arată cât timp ne trebuie să facem un anumit lucru.
- ✓ Prezentați fluxul activității pentru care se solicită finanțare și principalele utilaje și echipamente utilizate.
- ✓ Descrieți succint rolul și importanța elementelor de cost pentru care solicitați finanțare.

<i>Activitate/subactivitate nr.</i>	<i>Durata de implementare</i>		
	<i>Luna 1</i>	<i>Luna 2</i>	<i>.....</i>

D2. Locația proiectului și modul de asigurare cu utilități

În această secțiune, încercați să răspundeți următoarelor cerințe:

- ✓ Adresa la care va fi implementat proiectul. Unde va fi sediul companiei și de ce (sediul principal/administrativ, hale de producție etc.) ?
- ✓ Acces la drumurile naționale/județene și mijloacele de transport. Explicați avantajele localizării afacerii într-un anumit loc.
- ✓ Descrieți locația din punct de vedere al vadului comercial. Mai există firme concurente în acea zonă sau sunteți singurul de acest gen din zonă ?

- ✓ Asigurarea utilităților necesare (brânșamente existente, brânșamente necesare și estimarea costurilor aferente).
- ✓ Estimați costurile lunare pentru fiecare tip de utilitate necesare desfășurării activității în locația implementării proiectului. Detaliați cum se vor asigura utilitățile în cazul în care acestea nu există.
- ✓ În cazul în care activitatea aferentă proiectului se va derula într-un spațiu închiriat precizați principalii parametri ai contractului de închiriere (proprietar, suprafața închiriată, perioada de închiriere, valoarea chiriei etc.).
- ✓ Este important pentru afacerea ta ca locația să dispună de o cale de acces pentru aprovizionare sau transport ?
- ✓ Care este necesarul spațiului de parcare ?
- ✓ Reguli și regulamente de igiena a spațiului de munca și a spațiilor auxiliare.

D3. Dimensionarea investițiilor necesare

În această secțiune, precizați elementele de investiție, numărul de bucăți necesare, valoarea cu și fără TVA a fiecărui echipament în parte, precum și luna efectuării achiziției. Se va face distincția între activele corporale (echipamente tehnologice, inclusiv echipamente IT, mobilier, aparatură de birotică și sisteme de protecție a valorilor umane și materiale, instalații/ echipamente specifice în scopul obținerii unei economii de energie, instalații de încălzire sau climatizare etc) și activele corporale și alte cheltuieli (salarii, utilități, chirii, pagina *web* pentru prezentarea și promovarea activității, brevete de invenție, etichetare ecologică, software necesar desfășurării activității, inclusiv licențe și software pentru comerțul on-line etc).

La dimensionarea valorii proiectului de investiții, se vor considera numai cheltuielile eligibile. Se pot atașa oferte ale elementelor de investiții care se doresc a fi achiziționate în cadrul proiectului.

<i>Nr. crt.</i>	<i>Achiziții</i>	<i>Nr. Buc.</i>	<i>Preț unitar (Lei fără TVA)</i>	<i>Valoare (lei fără TVA)</i>	<i>Luna efectuării achiziției</i>
1.					
2.					
...					
n.					

D4. Bugetul total

Se va completa următorul tabel:

<i>Categorii de cheltuieli (costuri)</i>	<i>Total cu TVA (Lei)</i>
I. Asistență financiară nerambursabilă solicitată, din care:	
<i>Valoare TVA nedeductibilă estimată</i>	
II. Contribuția solicitantului (dacă este cazul)	
III. Valoarea totală a proiectului (I + II)	

E. STRATEGIA DE MARKETING

Descrieți strategia de abordare/introducere a produselor și serviciilor noi pe piață. Tot aici se va evidenția strategia de marketing pentru promovarea produselor și serviciilor respective și modalitățile de punere în practică a acestora. Se va completa în tabelul de mai jos un plan de marketing, care să acopere cel puțin 18 luni de funcționare ale firmei.

<i>Obiectiv general</i>	<i>Măsurile de implementare</i>	<i>Data implementării</i>	<i>Buget</i>	<i>Indicatori</i>

F. ANALIZA COSTURILOR DE OPERARE

F1. Produse/servicii noi

Evidențiați sub formă tabelară lista produselor/serviciilor pe care o să le oferiți, prețurile acestora, precum și ponderea fiecărei categorii în volumul vânzările totale.

<i>Produs/Serviciu</i>	<i>Preț (lei/UM)</i>	<i>Pondere în vânzări totale (%)</i>
<i>Produs/Serviciu 1</i>		
...		
<i>Produs/Serviciu n</i>		

F2. Furnizori de materii prime

- ✓ Precizați care sunt principalii furnizori de materii prime (denumire, localitate) pentru fiecare produs în parte.
- ✓ Este nevoie să aveți mai mult de un furnizor pentru un anumit produs critic necesar desfășurării afacerii dumneavoastră ?
- ✓ Tipul și cantitatea de produse pe care vi le furnizează:

<i>Denumirea furnizorului</i>	<i>Materie primă/ servicii</i>	<i>Valoarea estimată anuală (lei)</i>

- ✓ politica referitoare la achizițiile pe credit și predarea produselor;
- ✓ termene de plată;
- ✓ termene de livrare;
- ✓ istoricul și credibilitatea furnizorilor;
- ✓ Vă așteptați la întârzieri sau la probleme legate de aprovizionare ?
Cum ar afecta aceste aspecte afacerea dumneavoastră ?
- ✓ Cum puteți gestiona facturile de achitat către furnizori ?

- ✓ Furnizorii dumneavoastră oferă reduceri de preț pentru comenzile mari efectuate în timp ?

F3. Aprovizionare, transport și depozitare

- ✓ Cum se face aprovizionarea materiilor prime, a materialelor consumabile în firma dumneavoastră ?
- ✓ Costurile de aprovizionare variază ? Dacă da, cum faceți față acestora ?
- ✓ Care sunt modalitățile de transport utilizate ?
- ✓ Care sunt costurile de transport ? În sarcina cui cad costurile de transport ?
- ✓ Unde se depozitează materiile prime ?
- ✓ Identificați nevoi speciale de depozitare (la temperaturi joase, în aer liber, condiții speciale de umiditate etc.) ?

F4. Descrierea procesului tehnologic

Descrieți pe scurt procesul tehnologic de realizare al produselor/serviciilor.

G. INOVAREA SOCIALĂ

Prin definiție, inovarea socială presupune dezvoltarea de idei, servicii și modele prin care pot fi mai bine abordate provocările sociale:

- ✓ metode eficiente de combatere a discriminării;
- ✓ activități care vizează promovarea egalității de șanse, nediscriminarea;
- ✓ aplicarea de mecanisme de preluare de către agenții economici a unor servicii publice, prin intermediul unor activități comerciale vizând servicii sociale, culturale, de mediu (exemplu: alpinism utilitar, peisagistica, îngrijire bătrâni, livrarea la domiciliu de alimente sau alte consumabile etc.)
- ✓ metode inovatoare de implicare activă în operațiunile sprijinite, inclusiv pentru depășirea barierelor de ordin moral sau care țin de cutumele din societate;
- ✓ metode și tehnici open source, precum și inovații care au scop social (exemplu: activismul, voluntariatul on-line, microcreditul sau învățământul la distanță).

H. IMPLEMENTAREA SOLUȚIILOR DIN DOMENIUL TEHNOLOGIILOR DE INFORMARE ȘI COMUNICARE

Pentru a răspunde la solicitare exemplificați ce măsuri de îmbunătățire a accesibilității, utilizării și calității tehnologiilor informației și comunicațiilor veți implementa. Iată câteva exemple:

- ✓ instalarea calculatoarelor în rețea;
- ✓ crearea sau achiziționarea de *software* necesar planificării activităților; crearea bazelor de date pentru furnizori și clienți;
- ✓ crearea sau achiziționarea de *software* pentru contabilitate; realizarea *website*-ului firmei;
- ✓ *software* pentru gestionarea salariilor;
- ✓ crearea bazelor de date a angajaților; *software* pentru design;
- ✓ folosirea *e-mail*-uri/or; utilizarea *Skype*;
- ✓ utilizarea telefonului, *fax*-ului, *scanner*-ului; implementarea aplicației *Enterprise Resource Planning* (ERP);
- ✓ licitații *online* etc.

I. DEZVOLTARE DURABILĂ

Precizați cum activitatea firmei dumneavoastră își propune să urmărească reducerea impactului asupra mediului cât mai mult posibil și care sunt activitățile dedicate protecției mediului, eficienței energetice, atenuării schimbărilor climatice și adaptării acesteia, biodiversității, rezistenței la dezastre, prevenirii și gestionării riscurilor. Aplicarea principiului dezvoltării durabile urmărește asigurarea unui echilibru între aspectele legate de mediu, coeziune socială și creștere economică. Iată câteva exemple:

- ✓ aspecte privind pregătirea teoretică și conștientizarea lucrătorilor cu privire la aspecte legate de reducerea consumului de energie la locul de muncă, inclusiv prin afișe și *flyere* care să încurajeze un comportament responsabil;
- ✓ aplicarea unor măsuri de compensare a amprente de carbon („presupune măsurarea amprente de carbon a firmei, iar pentru excedent

se implementează măsuri/inițiative de mediu care au rolul de a compensa impactul negativ produs);

- ✓ introducerea unui sistem de gestiune a energiei pentru monitorizarea, evaluarea continuă a eficienței energetice și previzionarea consumurilor energetice nejustificate”;
- ✓ instalarea în incintele firmei a becurilor de tip LED;
- ✓ achiziționarea de aparate care au consum redus de energie electrică din clasele energetice A și A+;
- ✓ dotarea cu utilaje și mașini industriale performante, eficiente energetic;
- ✓ instruirea șoferilor/ agenților de vânzări cu privire la practicile de condus cu consum redus de combustibil;
- ✓ realizarea de comunicare telefonică sau online, de câte ori este necesar fără a modifica serviciile oferite;
- ✓ stabilirea și identificarea unor canale de vânzare online eliminând pe cele fizice care implică transport;
- ✓ încheierea unui audit al furnizorului de materie primă în vederea stabilirii conformității cu normele legislative aplicabile activității de prelucrare a lemnului și utilizării responsabile a acestei resurse naturale;
- ✓ educarea privind colectarea selectivă a deșeurilor;
- ✓ utilizarea panourilor fotovoltaice și termice;
- ✓ folosirea detergenților biodegradabili;
- ✓ dotarea grupurilor sanitare cu baterii pentru chiuvete cu senzor, prevenind astfel consumul excesiv de apă;
- ✓ asigurarea unor contracte cu firme care să preia la timp deșeurile colectate selectiv;
- ✓ montarea senzorilor de mișcare care să controleze capacitatea de a controla pornirea iluminatului în spațiile firmei;
- ✓ utilizarea lacurilor și vopselelor ecologice;
- ✓ implementarea unor sisteme de tip *buy-back* etc.

BIBLIOGRAFIE

1. Chirică, S. (1996). *Psihologie organizațională: Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: SO – Casa de Editură și Conducantă „Studiul Organizării”.
2. Forsyth, D. R. (2013). *Group Dynamics* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
3. Hackman, J. R. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
4. Hjellev, A. L., Ziegler, J. D. (1976). *Personality Theories: Basic Assumption, Research and Applications*. New York, NY: McGraw-Hill.
5. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543
6. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K., (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance OrganizationI* (2nd ed.). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
7. Mesly, O. (2017). *Project Feasibility. Tools for Uncovering Points of Vulnerability*. New York, NY: CRC Press.
8. Pânișoară, I.-O. (2008). *Comunicarea eficientă* (ediția a III-a, revăzută și adăugită). Iași: Editura Polirom.
9. Quincy, R., Lu, S., & Huang, C.-C. (2012). *SWOT Analysis: Raising Capacity of Your Organization*. Huamin Charity Foundation, Rutgers School of Social Work & China Philanthropy Research Institute. Disponibil online pe http://socialwork.rutgers.edu/libraries/huamin/brochure_2.sflb.
10. Waclawski, J. (2007). Strategic planning. În S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 763-764). Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, as well as team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50 (3), 540-547.
12. Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis. În C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management* (3rd ed., Vol. 12. Strategic

Management, pp. 1-7). West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781118785317.weom120113.

WEBOGRAFIE

1. https://sjsect.spiruharet.ro/images/secretariat/secsjsect/biblioteca_virtuala_management/sinteze_si_intrebari_orientative/2016_2017.
2. cf. <http://www.avocatnet.ro/content/articles/>.
3. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/marketing/continutul-si-rolul-activitatii-de-promovare-261770.html>.
4. <https://cciqj.ro/wp-content/uploads/2018/02/Manual-competente-antreprenoriale-CCI-3.7.pdf>.
5. <https://lege5.ro/Gratuit/geytsnrugi/ordonanta-de-urgenta-nr-44-2008-privind-desfasurarea-activitatilor-economice-de-catre-persoanele-fizice-autorizate-intreprinderile-individuale-si-intreprinderile-familiale?pid=36151577>.
6. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliuDocument/91808>.
7. <https://www.ccina.ro/servicii/asistenta-infiintare-si-functionare-firme/forme-juridice-de-organizare-a-afacerii>.
8. <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-scrii-un-plan-de-afacere/rolul-analizei-swot-in-planificarea-afacerii/>.
9. cf. http://fudmn.ro/ESW/Files/COMUNICARE_ORGANIZATIONALA.doc.
10. <https://stiri.acasa.ro/cariera-189/10-calitati-pe-care-trebuie-sa-le-aiba-un-lider-10446.html>.
11. <https://andrierosca.ro/modelul-tuckman-de-dezvoltare-a-echipelor/>.
12. <http://www.rosscon.ro/teoria-rolurilor-de-echipa-belbin-si-aplicarea-sa-in-practica/> și <https://health.ro/gdpr-protect/regulament-limba-romana/>.
13. <http://www.ziare.com/locuri-de-munca/angajari/cum-arata-angajatul-ideal-un-portret-surpriza>.
14. <https://ceda.md/wp-content/uploads/2018/03/SUGESTII-PENTRU-PROIECTAREA-LECȚIILOR.pdf>.
15. <https://www.plandeafacere.ro/cum-sa/cum-sa-finantezi-o-afacere/sursele-de-finantare-ale-afacerilor/>.
16. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=CELEX%3A32013R1291>.
17. http://erasmusmikolow.elbox24.pl/pluginfile.php/662/mod_resource/content/1/SUPPORT%20DE%20CURS%20FINAL.pdf.

18. <https://archive.org/stream/PaginiDinIstoriaRomnilor/Larry%20L.%20Watts%20-...>
19. <http://www.qreferat.com/referate/marketing/CONCEPTUL-DE-PRODUS-MARKETING 848.php>.
20. <https://conspecte.com/Marketing/ciclul-de-viata-al-prudusului.html>.
21. <http://www.rasfoiesc.com/business/marketing/GAMA-DE-PRODUSE-SI-DIMENSIUNIL 42.php>.
22. <http://www.stiucum.com/marketing/bazele-marketingului/Piata51159.php>.
23. <https://conspecte.com/Marketing/identificarea-obiectivelor-strategiei-si-formularea-strategiei-de-piata.html> .
24. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/marketing/analiza-concurenteii-pe-piata-telefoniei-mobile-107210.html>).
25. <https://www.studocu.com/ro/document/academia-de-studii-economice-din-bucuresti/marketing-marketing>.
26. <https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/Revenue/274691>.
27. <https://www.studocu.com/ro/document/academia-de-studii-economice-din-bucuresti/>.
28. file.ucdc.ro/cursuri/T_2_n26_Comportamentul_consumatorului.pdf.
29. Hjelte, A. L., Ziegler, J. D. (1976). *Personality Theories: Basic Assumption, Research and Applications*. New York, NY: McGraw-Hill.
30. <https://www.zf.ro/companii/infiintare-pfa-cum-sa-devii-persoana-fizica-autorizata->
31. <https://lege5.ro/Gratuit/geytsnrugi/ordonanta-de-urgenta-nr-44-2008-privind-desfasurarea-activitatilor-economice-de-catre-persoanele-fizice-autorizate-intreprinderile-individuale-si-intreprinderile-familiale?pid=36151577>
32. <https://lege5.ro/Gratuit/gy4tinrz/legea-nr-1-2005-privind-organizarea-si-functionarea-cooperatiei>

